

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)

ИНСТИТУТ ТУРИЗМА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

(Наименование института)



УТВЕРЖДАЮ:

Директор института

Ярьев О.Б.

2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

(наименование дисциплины)

**направление подготовки / специальность**

43.03.03. «Гостиничное дело»

(код и наименование направления подготовки (специальности))

**направленность (профиль) подготовки**

«Управление и технологии в гостиничном бизнесе»

(направленность (профиль) подготовки)

г. Владимир

2022

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Целью** освоения дисциплины «Менеджмент организаций сферы услуг» является формирование общей системы теоретических и концептуальных представлений об управленческой деятельности в сфере гостеприимства, которые могут быть применены для лучшего понимания других дисциплин в области менеджмента, а также ряд практических навыков и умений, позволяющих принимать эффективные управленческие решения в условиях неопределенной и изменчивой внешней среды.

### Задачи:

- изучение научных основ управления организацией сферы услуг;
- формирование научного представления об управлении как виде профессиональной деятельности;
- изучение зарубежных и российских подходов и принципов управления в сфере услуг;
- освоение различных методов управления в сфере услуг;
- освоение практических навыков менеджмента организаций сферы г услуг;
- овладение умениями и навыками практического решения управленческих проблем;
- приобретение навыков оценки эффективности управления организациями сферы услуг;
- приобретение навыков разработки и принятия эффективных управленческих решений в области менеджмента организаций сферы услуг.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина «Менеджмент организаций сферы услуг» является дисциплиной обязательной части учебного плана по направлению 43.03.03 «Гостиничное дело».

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине, в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Знает различные приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия	<i>Знать:</i> – понятие и сущность управления; – основные теории менеджмента и управленческие революции. <i>Уметь:</i> – применять различные приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия. <i>Владеть:</i> – навыками социального взаимодействия с коллегами; – приемами работы в команде в организациях сферы гостеприимства и общественного питания.	Тестовые вопросы Ситуационные задачи

	<p>УК-3.2. Умеет строить отношения с окружающими людьми, с коллегами</p>	<p><i>Знать:</i> – сущность и роль управления в развитии общества. <i>Уметь:</i> – строить отношения с окружающими людьми, с коллегами. <i>Владеть:</i> – навыками организации эффективных отношений с коллегами</p>	
	<p>УК-3.3. Владеет практическим опытом участия в командной работе, в социальных проектах, распределения ролей в условиях командного взаимодействия.</p>	<p><i>Знать:</i> – процессы групповой динамики и принципы формирования команды; – основные теории лидерства. <i>Уметь:</i> – развивать навыки лидерства для организации командной работы; – распределять роли в процессе командной работы. <i>Владеть:</i> – навыками работы в команде; – навыками организации командной работы при решении управленческих задач</p>	
<p>УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</p>	<p>УК-6.1. Знает основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из этапов карьерного роста и требований рынка труда</p>	<p><i>Знать:</i> – методы приобретения социокультурных и профессиональных знаний, умений, навыков, методы саморазвития и самообразования в течение всей жизни; – этапы карьерного роста и требования рынка труда. <i>Уметь:</i> – организовать свою работу по самообразованию, – выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. <i>Владеть:</i> – методиками саморазвития и самообразования в течение всей жизни; – навыками приобретения социокультурных и профессиональных знаний, умений и навыков.</p>	<p>Тестовые вопросы Практико-ориентированное задание</p>
	<p>УК-6.2. Умеет эффективно планировать и контролировать собственное время; использовать методы саморегуляции, саморазвития, самообучения.</p>	<p><i>Знать:</i> – основные инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей. <i>Уметь:</i> – ставить задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения. <i>Владеть:</i> – навыками использования инструментов непрерывного образования для реализации собственных потребностей с учетом личностных возможностей, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда.</p>	

ОПК-2 Способен обеспечивать выполнение основных функций управления подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания	ОПК-2.1. Определяет цели и задачи управления структурными подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные функции управления подразделениями организаций сферы гостеприимства.</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определять цели и задачи управления структурными подразделениями организаций сферы гостеприимства.</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками принятия управленческих решений при достижении целевых показателей деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства.</li> </ul>	Тестовые вопросы Ситуационные задачи Практико-ориентированное задание Реферат
	ОПК-2.2. Использует основные методы и приёмы планирования, координации и контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные методы и приёмы планирования, организации, координации и контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства.</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– планировать деятельность, ресурсы подразделений организаций сферы гостеприимства;</li> <li>– осуществлять координацию и контроль деятельности подразделений гостиничного предприятия.</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами мотивации и стимулирования сотрудников организаций сферы гостеприимства;</li> <li>– навыками принятия управленческих решений при планировании, организации, координации и контроле деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства.</li> </ul>	
	ОПК-2.3. Осуществляет контроль деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания.	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сущность и методы контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания.</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать критерии и параметры контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания.</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами и приёмами контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания</li> </ul>	
ПК-1 Способен осуществлять управление ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания	ПК-1.1. Формирует цель и задачи деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и общественного питания и организует их выполнение	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы организации деятельности гостиниц и иных средств размещения;</li> <li>– понятие, сущность и роль управления организацией сферы гостеприимства.</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формулировать цели и задачи деятельности подразделений организации сферы гостеприимства;</li> <li>– организовывать деятельность отделов (служб) гостиничного предприятия;</li> <li>– проводить оценку эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства.</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p>	Тестовые вопросы Ситуационные задачи Практико-ориентированное задание Реферат

		– методами оценки эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства.	
	ПК-1.3. Осуществляет формирование и функционирование системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и общественного питания	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные регламенты и стандарты деятельности подразделений организации сферы гостеприимства.</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать внутренние (собственные) регламенты и стандарты технологических процессов организации сферы гостеприимства.</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками оценки эффективности бизнес-процессов, регламентов и стандартов деятельности подразделений организации сферы гостеприимства.</li> </ul>	
ПК-2 Способен обеспечивать контроль и оценку эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания	ПК-2.1. Осуществляет координацию и контроль деятельности департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные виды контроля деятельности отделов (служб) гостиничного предприятия;</li> <li>– принципы и методы создания системы контроля работы персонала гостиничного предприятия.</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организовать процесс контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства.</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками организации и координации работы исполнителей;</li> <li>– методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения.</li> </ul>	Тестовые вопросы Ситуационные задачи Практико-ориентированное задание Реферат
	ПК-2.2. Определяет формы и методы контроля бизнес-процессов департаментов (служб, отделов) организаций сферы гостеприимства и общественного питания.	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные формы и методы контроля деятельности отделов (служб) гостиничного предприятия;</li> <li>– бизнес-процессы организаций сферы гостеприимства и общественного питания.</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– подбирать технологии, формы и методы контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства применительно к контролируемым задачам и бизнес-процессам.</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками применения различных методов контроля бизнес-процессов департаментов (служб, отделов) организаций сферы гостеприимства и общественного питания</li> </ul>	
	ПК-2.3. Осуществляет выявление проблем в системе контроля и определение уровня эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного предприятия.</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять проблемы в системе контроля подразделений организаций сферы гостеприимства.</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками принятия управленческих решений по результатам контроля и оценки эффективности деятельности служб и отделов организаций сферы гостеприимства.</li> </ul>	

#### 4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоемкость дисциплины составляет 4 зачётных единиц, 144 часа

##### Тематический план форма обучения – очная

№ п/п	Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Контактная работа обучающихся с педагогическим работником				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	В форме практической подготовки		
1	Общая характеристика управления. Развитие теории и практики менеджмента	3	1-2	4	4			4	
2	Характеристика внутренней и внешней среды организации сферы гостеприимства	3	3	2	2			4	
3	Основы стратегического управления. Анализ внешней среды	3	4	2	2			4	
4	Проектирование организации. Организационные структуры гостиничных предприятий	3	5-6	4	4			4	Рейтинг-контроль №1
5	Функции менеджмента организаций	3	7-8	4	4			4	
6	Формы управления организаций сферы гостеприимства	3	9-10	4	4		2	4	
7	Власть и влияние. Основы лидерства. Управление командой	3	11-12	4	4			4	Рейтинг-контроль №2
8	Разработка и принятие управленческих решений	3	13-14	4	4			4	
9	Управление временем, личная эффективность	3	15	2	2			4	
10	Оценка и показатели эффективности деятельности гостиничного предприятия	3	16-17	4	4		4	4	
11	Управление изменениями	3	18	2	2			5	Рейтинг-контроль №3
Всего за 3 семестр:				36	36		6	45	Экзамен (27)
Наличие в дисциплине КИ/КР									
Итого по дисциплине				36	36		6	45	Экзамен (27)

**Тематический план**  
**форма обучения – очно-заочная (3г, 6 мес)**

№ п/п	Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Контактная работа обучающихся с педагогическим работником				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	В форме практической подготовки		
1	Общая характеристика управления. Развитие теории и практики менеджмента	2	1-2	2				8	
2	Характеристика внутренней и внешней среды организации сферы гостеприимства	2	3	2				8	
3	Основы стратегического управления. Анализ внешней среды	2	4	2				8	
4	Проектирование организации. Организационные структуры гостиничных предприятий	2	5-6		2			8	Рейтинг-контроль №1
5	Функции менеджмента организаций	2	7-8	2				8	
6	Формы управления организаций сферы гостеприимства	2	9-10	2				8	
7	Власть и влияние. Основы лидерства. Управление командой	2	11-12		2			8	Рейтинг-контроль №2
8	Разработка и принятие управленческих решений	2	13-14		2		2	6	
9	Управление временем, личная эффективность	2	15	2	2		2	8	
10	Оценка и показатели эффективности деятельности гостиничного предприятия	2	16-17		2		2	6	
11	Управление изменениями	2	18		2			8	Рейтинг-контроль №3
Всего за 2 семестр:				12	12		6	84	Экзамен (36)
Наличие в дисциплине КП/КР									
Итого по дисциплине				12	12		6	84	Экзамен (36)

## Содержание лекционных занятий по дисциплине

### **Тема 1. Общая характеристика управления. Развитие теории и практики менеджмента**

Понятие менеджмента и его роли в общественном развитии. Менеджмент как наука и как особая профессиональная деятельность. Организация как объект управления. Основные функции менеджмента. Понятие об уровнях управления. Вертикальное и горизонтальное разделение труда в менеджменте. Навыки менеджера. Новые компетенции менеджеров. Роли менеджера. Организационные результаты – эффективность, конкурентное преимущество, управленческое решение. Социальная значимость менеджмента. Развитие профессионального менеджмента в России. Современные проблемы управления.

Управленческие революции. Предпосылки возникновения научных теорий в управлении. Школа научного управления. Административная (классическая) школа менеджмента. Школа человеческих отношений. Теория социальных систем. Школа науки управления. Подходы в менеджменте (количественный подход, системный подход, ситуационный подход). Американская модель менеджмента. Особенности японской модели менеджмента. Особенности западноевропейской модели менеджмента.

### **Тема 2. Характеристика внутренней и внешней среды организации сферы гостеприимства**

Понятие внутренней среды организации. Основные внутренние переменные организации сферы гостеприимства: цели, структура, задачи, технологии, персонал. Взаимосвязь внутренних переменных. Организационные коммуникации. Понятие организационной культуры и ее влияние на внутреннюю среду организации.

Внешняя среда организации Роль факторов внешней среды в управлении современными организациями сферы гостеприимства. Структура внешней среды. Переменные среды косвенного воздействия (макросреды) и прямого воздействия (микросреды). Внешние заинтересованные группы. Этика бизнеса, социальная ответственность и внешняя репутация фирмы.

### **Тема 3. Основы стратегического управления. Анализ внешней среды**

Понятие стратегии. Понятие конкурентного преимущества. Миссия организации и ее предназначение. Цели организации: иерархия и основные характеристики. Концепция стратегического планирования: сущность и ограничения.

Базовые методы стратегического анализа: анализ и оценка внешней среды – PEST-анализ, анализ внутренних сильных и слабых сторон организации – SWOT-анализ, анализ отраслевой среды с помощью метода пяти сил конкуренции М.Портера. Формулирование стратегии на уровне подразделений и функциональном уровне. Выполнение и оценка стратегии. Концепция бенчмаркинга и ее применение в сфере гостеприимства.

### **Тема 4. Проектирование организации. Организационные структуры гостиничных предприятий**

Суть и содержание функции организации. Понятия: делегирование, полномочия, ответственность. Факторы проектирования организации: внешняя среда, технология работы, стратегический выбор. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментализация и кооперация; связи в организации и координация; масштаб управляемости и контроля; иерархия в организации и ее звенность; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция. Эволюция организационных структур. Департаментализация. Линейно-штабная структура. Функциональная структура. Дивизиональная структура как организационная инновация. Матричная структура. Современные формы и технологии управления гостиничным предприятием. Основные службы гостиницы.

### **Тема 5. Функции менеджмента организаций**

Понятие и характеристика управленческих функций: планирование, организация, мотивация, координация и контроль. Концепция мотивации. Традиционные подходы к мотивации. Мотивация и стимулирование. Понятие потребностей и их разновидностей. Психологические основы процесса мотивации.



Контроль, его место и значение в ряду функций управления. Этапы процесса контроля. Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Бюрократический и децентрализованный контроль. Всеобщее управление качеством (TQM).

Роль коммуникаций в процессе управления. Система коммуникаций в организации: между организацией и ее средой, между уровнями и подразделениями, между руководителем и подчиненными. Слухи как неформальная информационная система. Элементы и этапы коммуникационного процесса.

#### **Тема 6. Формы управления организаций сферы гостеприимства**

Управление по контракту, управление через договор франчайзинга, управление по договору аренды, независимое управление. Особенности, преимущества и недостатки различных форм управления гостиничными предприятиями. Основные формы оплаты труда.

#### **Тема 7. Власть и влияние. Основы лидерства. Управление командой**

Понятия власти и влияния. Источники власти в организации. Формы власти и влияния: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; традиционная (легитимная) власть; эталонная (харизматическая) власть; экспертная власть, власть информации; власть связей.

Природа, определение и содержание понятия лидерства. Лидерство и управление. Лидерство и делегирование полномочий. Теории лидерских качеств. Стили управления.

Роль лидера в эффективности управления командой. Этапы формирования и развития команды. Командные роли.

#### **Тема 8. Разработка и принятие управленческих решений**

Природа процесса принятия решений. Управленческая проблема. Классификация управленческих решений. Модели принятия решения. Индивидуальные стили принятия решения. Этапы принятия рационального решения. Методы принятия и обоснования решений. Побуждение сотрудников к принятию управленческих решений.

#### **Тема 9. Управление временем, личная эффективность**

Управление временем и личная эффективность руководителя. Техники тайм-менеджмента. Характеристика методов планирования.

#### **Тема 10. Оценка и показатели эффективности деятельности гостиничного предприятия**

Направления оценки функционирования гостиничного комплекса. Показатели развития сферы гостиничных услуг и эффективности работы. Оценка показателей объема гостиничных услуг, состояния, развития и интенсивности использования ресурсного потенциала сферы гостиничных услуг, финансового состояния гостиничных предприятий.

Основные показатели эффективности, их расчет и обоснование: Room Revenue, Occupancy, ADR (Average daily room rate), RevPAR (Revenue per available room per day), RevPAC (Revenue per Available Customer), Double Occupancy, общее количество клиентов гостинице, количество ночевков, средняя продолжительность пребывания клиентов в гостинице и др.

#### **Тема 11. Управление изменениями**

Организационные изменения и развитие: природа процесса изменений, организация проведения изменений, внедрение изменений; сопротивление изменениям.

### **Содержание практических/лабораторных занятий по дисциплине**

#### **Тема 1. Общая характеристика управления. Развитие теории и практики менеджмента**

Менеджмент как всеобщая человеческая деятельность. Предмет науки управления. Субъект и объект управления. Сравнительный анализ американской, японской и западноевропейской моделей менеджмента. Функции, роли и навыки руководителя. Разработать и обосновать модель личных и деловых качеств, которыми должен обладать современный руководитель. Выполнить задание «Функции менеджера». Решить кейс «Работа не для слаботерпеливых».

*Форма занятия – устный опрос, доклады в виде презентаций, ситуационные задания*

## **Тема 2. Характеристика внутренней и внешней среды организации сферы гостеприимства**

Микро- и макроокружение организации. Организационная культура компании. Корпоративная социальная ответственность, теория стейкхолдеров. Значение и оценка социальных программ компании. Решить кейс «Это праздник какой-то». Определить факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на ГК «Владимир», Парк-отеля «Вознесенская слобода», Парк-отеля «Доброград» и других гостиничных предприятий.

*Форма занятия – устный опрос, доклады в виде презентаций, ситуационные задания*

## **Тема 3. Основы стратегического управления. Анализ внешней среды**

Миссия, видение, цели и ценности организации. Уровни стратегии организации. Анализ влияния микро- и макроокружения на организацию. Технология постановки целей SMART. Решить кейс «Вхождение фирмы «Макдоналдс» на советский рынок». Используя технику постановки целей SMART, сформулировать свою личную и профессиональную цели. Разработать «дерево целей», используя свою профессиональную SMART-цель.

*Форма занятия – устный опрос, доклады в виде презентаций, ситуационные задания*

## **Тема 4. Проектирование организации. Организационные структуры гостиничных предприятий**

Типы организационных структур. Делегирование, полномочия и ответственность. Особенности проектирования организации в российских компаниях. Составить структуру управления ГК «Владимир», Парк-отеля «Вознесенская слобода», Парк-отеля «Доброград» и других гостиничных предприятий.

*Форма занятия – устный опрос, доклады в виде презентаций, ситуационные задания*

## **Тема 5. Функции менеджмента организаций**

Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения. Виды морального и экономического стимулирования. Решить кейс «Распределение надбавок», «Доброе слово и ...». Описать ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию «кнута и пряника». Выбрать ситуацию, в которой требуется мотивация, и показать последовательно, шаг за шагом, как в ней будет работать модель Портера-Лоулера. Методы и приемы TQM. Использование инструментов оперативного контроля (ABC-анализ).

*Форма занятия – устный опрос, доклады в виде презентаций, ситуационные задания*

## **Тема 6. Формы управления организаций сферы гостеприимства**

Рассмотрение особенностей, преимуществ и недостатков различных форм управления гостиничными предприятиями на примере ГК «АМАКС-Золотое Кольцо», Парк-отеля «Вознесенская слобода», Парк-отеля «Доброград» и других гостиничных предприятий.

*Форма занятия – устный опрос, доклады в виде презентаций, ситуационные задания*

## **Тема 7. Власть и влияние. Основы лидерства. Управление командой**

Исследования Ральфа Стогдилла и Уоррена Бенниса. Концепции лидерского поведения. Три стиля руководства К. Левина. Системы управления Р. Лайкерта. Исследования Мичиганского университета. Исследования университета штата Огайо. Управленческая решетка Блейка и Моутона. Концепция вознаграждения и наказания. Заменители лидерства. Ситуационные модели лидерства. Модель Танненбаума-Шмидта. Модель Фидлера. Модель «путь-цель» Митчелла и Хауза. Модель Херси и Бланшара. Модель Стинсона-Джонсона. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства. Ситуационный анализ характера эффективного лидера. Концепция атрибутивного лидерства. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего (трансформирующего) лидерства или лидерства для изменений.

*Форма занятия – устный опрос, доклады в виде презентаций, ситуационные задания*

## **Тема 8. Разработка и принятие управленческих решений**

Четыре шага методики Принятия Решений. Оценка рисков и неопределенностей при принятии решений. Оценка эффективности принятия управленческих решений. Решить кейс «Техника применения Методики Принятия Решений». Разработать управленческое решение по совершенствованию деятельности на примере гостиничного предприятия.

*Форма занятия – устный опрос, доклады в виде презентаций, ситуационные задания*

## **Тема 9. Управление временем, личная эффективность**

Управление временем и личная эффективность руководителя. Техники тайм-менеджмента. Характеристика методов планирования. Деловая игра «Планирование дня».

*Форма занятия – устный опрос, доклады в виде презентаций, ситуационные задания*

## **Тема 10. Оценка и показатели эффективности деятельности гостиничного предприятия**

Факторы, определяющие эффективность управления. Оценка и регулирование эффективности менеджмента. Роль персонала управления в успешном менеджменте. Прочитать одну из предложенных книг (или книгу по собственному выбору) и рассказать о представленном в ней опыте управления компанией:

*Бехар Г.* Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks. – М., 2011.

*Брэнсон Р.* Теряя невинность. Автобиография. – М., 2007.

*Вламис Э., Смит Б.* Бизнес-путь: Yahoo! Секреты самой популярной в мире интернет-компания. – М., 2003.

*Герстнер Л.* Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри. – М., 2003.

*Дорохов Р.* Чичваркин и «К». Лужники – дондон, или Путь гениального торговца. – М., 2011

*Тиньков О.* Я такой как все. – М., 2011.

*Уолтон С., Хьюи Дж.* Сделано в Америке. Как я создал Wal-Mart. – М., 2009.

*Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. – Екатеринбург, 2003.

*Якокка Л.* Карьера менеджера. – Тольятти, 1995.

Расчет основных показатели эффективности гостиничного предприятия: Room Revenue, Occupancy, ADR (Average daily room rate), RevPAR (Revenue per available room per day), RevPAC (Revenue per Available Customer), Double Occupancy, общее количество клиентов гостинице, количество ночевок, средняя продолжительность пребывания клиентов в гостинице и др.

*Форма занятия – устный опрос, доклады в виде презентаций, ситуационные задания, решение задач*

## **Тема 11. Управление изменениями**

Управление изменениями в организации. Управление инновациями в организации. Решить кейс «Десять заповедей больших преобразований», «Плата за рост». Тест на умение правильно и своевременно реагировать на новшества.

*Форма занятия – устный опрос, доклады в виде презентаций, ситуационные задания*

# **5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

## **5.1. Текущий контроль успеваемости.**

Текущий контроль успеваемости по дисциплине «Менеджмент организаций сферы услуг» проводится в форме рейтинг-контроля три раза в семестр. Типовые тестовые вопросы, практико-ориентированные задания и задачи для текущего контроля приведены ниже.

### **Рейтинг-контроль №1**

1. Кто в организации относится к следующим управленческим уровням (должности)?

Стратегический уровень \_\_\_\_\_

Координационный уровень \_\_\_\_\_

Оперативный уровень \_\_\_\_\_

## Оперативный уровень

2. Полный цикл обслуживания в индустрии гостеприимства начинается с первичной консультации еще до бронирования номера и продолжается после выезда гостя. Перечислите мероприятия, которые могут быть реализованы после выезда гостя из гостиницы в формате обратной связи.
3. Пожилая дама, всегда и везде путешествует только со своей маленькой собачкой, а также питается вместе с ней в общественных местах. Не проинформировав администрацию гостиницы о том, что без собаки она никуда не ходит, на просьбу не брать собаку в ресторан, подает жалобу. Предложите варианты решения конфликтной ситуации.
4. Сформулируйте требования к основным управленческим навыкам и характеристикам, предъявляемым к менеджеру линейного уровня (руководитель отдела).
5. Преимущества линейной организационной культуры:
  - Оперативность в принятии решений
  - Согласованность действий исполнителей
  - Четкая система взаимных связей
  - Ясно выраженная личная ответственность руководителя
  - Ничего из перечисленного
  - Все из перечисленного
6. Управление, реализующее существующий текущий потенциал гостиницы в прибыль это:
  - Стратегическое управление
  - Оперативное управление
7. Выберите основные функции управления:
  - Координация
  - Регулирование
  - Планирование
  - Учет
  - Организация процессов
  - Мотивация
  - Контроль
8. Стратегии, являющиеся общими для всей гостиничной организации это:
  - Функциональные стратегии
  - Корпоративные стратегии
  - Стратегия по направлениям деятельности гостиницы
9. Ключевым фактором в любой модели управления являются:
  - люди
  - средства производства
  - финансы
  - структура управления
10. Какие элементы образуют среду прямого влияния на организацию?
  - политическая ситуация
  - конкуренты
  - поставщики
  - развитие техники и технологии
11. Целью планирования деятельности организации является
  - обоснование затрат
  - обоснование сроков
  - определение целей, сил и средств
  - обоснование численности работников
12. Оплата труда в зависимости от стажа характерна для:
  - Японской модели управления персоналом

- Американской модели управления персоналом
  - Российской модели управления персоналом
13. Административные методы управления персоналом основываются на:
- Власти, дисциплине, имеют прямой характер воздействия
  - Использовании экономических интересов работников
  - Использовании морального воздействия
14. Чем опасно чрезмерное число подчиненных?
- потерей управляемости коллектива
  - разрастанием бюрократического аппарата
  - дублирование усилий
  - все перечисленное
15. Что не входит в пирамиду потребностей А.Маслоу?
- потребность в принадлежности
  - потребность в самовыражении
  - потребность во власти
  - потребность в безопасности
16. Какие переменные не входят в модель теории ожиданий В.Врума (выберите не менее двух вариантов ответа)?
- справедливость вознаграждения
  - значимость полученного вознаграждения
  - ожидания в отношении результатов работы
  - восприятие роли

### Рейтинг-контроль №2

1. Менеджер выполнил в прошедшем месяце план продаж на 107 %. Его оклад составляет 20 000 рублей. Работнику установлена премия в размере 15 % от оклада за выполнение плана продаж и 1 % от оклада за каждый процент перевыполнения плана. Определите размер заработной платы менеджера за прошедший месяц.

2. Гостиничное предприятие состоит из управляющего, бухгалтера, двух администраторов и горничной. В зависимости от значимости работы и степени ответственности работникам присвоены коэффициенты трудового участия (таблица). За прошедший месяц фонд оплаты труда составил 120 000 рублей. По результатам работы за месяц работникам были установлены поправки к коэффициентам (таблица). Определите размер заработной платы сотрудников за прошедший месяц.

	Сотрудники	Коэффициент трудового участия	Корректировка коэффициента по результатам фактической работы в прошедшем месяце	Размер заработной платы, руб.
1	Управляющий	5	- 0,5	
2	Бухгалтер	4,5	- 0,5	
3	Администратор	4,0	+ 0,5	
4	Горничная	3,0	- 0,5	

3. Часовая тарифная ставка составляет 350 рублей. Фактически отработано работником 40 часов. Рассчитайте зарплату работника.

4. Дневная тарифная ставка составляет 275 рублей. Фактически отработано 13 дней. Рассчитайте зарплату работника.

5. Месячная тарифная ставка работника составляет 13500 рублей. На предприятии действует положение о начислении стимулирующих выплат, где предусмотрено, что за экономию материалов начисляется премия в размере 25% от сэкономленной суммы. Определите полный

заработок работника, если известно, что он отработал полный месяц и сэкономил материалов на 8 000 рублей.

6. Контроль как функция управления предполагает (выберите не менее двух вариантов) ...

- мероприятия по корректировке деятельности работников
- распределение ресурсов компании
- проверку соответствия фактических событий запланированным
- определение целей компании

7. К какой разновидности коммуникации можно отнести поручение со стороны старшего администратора СПиР администратору?

- восходящая коммуникация
- горизонтальная коммуникация
- нисходящая коммуникация

8. Целью планирования деятельности организации является:

- обоснование затрат
- обоснование сроков
- определение целей, сил и средств
- обоснование численности работников

9. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?

- в объеме
- во времени осуществления
- в методах
- в объеме и методах

10. По каким критериям устанавливается приоритетность задач в матрице Эйзенхауэра?

- важность и срочность
- доходность и важность
- жесткость и срочность
- срочность и доходность

11. В тайм-менеджменте выделяют три типа задач:

- важные, не важные, длительные
- жесткие, гибкие, бюджетлируемые
- срочные, важные, крупные
- приоритетные, обязательные, срочные

12. При какой форме оплаты труда работник получает фиксированный размер вознаграждения за фактически отработанное время?

- Обычная повременная
- Обычная сдельная
- Повременная премиальная

13. Заработок Ивана Н. состоит из двух частей: первая часть – это объем произведенной продукции, а вторая часть – премия, которая составляет 15% от первой части. Как называется такая форма оплаты труда?

- Повременная
- Обычная сдельная
- Сдельно-премиальная

14. Горничная в мини-отеле в низкий сезон получает оплату за каждый убранный номер. Как называется такая форма оплаты труда?

- Повременная
- Обычная сдельная
- Сдельно-премиальная

15. Используя методику принятия рациональных решений, выберите гостиничное предприятие Владимира, которое вы порекомендуете своим друзьям, планирующим поездку с 16 по 18 ноября 2018 года.

### Рейтинг-контроль №3

1. Основными формами управления предприятиями индустрии гостеприимства являются:

- Управление по контракту
- Управление по договору франчайзинга
- Управление по договору аренды
- Независимое управление
- Все вышеперечисленное
- Нет правильного варианта ответа

2. Кто осуществляет управление гостиницей при заключении договора на управление по контракту:

- Франчайзи
- Управляющая компания/оператор
- Собственник гостиницы
- Все вышеперечисленное
- Нет правильного варианта ответа

3. Перечислите основные преимущества управления по договору франчайзинга

4. Основными расходами собственника гостиницы при выборе договора франшизы являются:

- Паушальный взнос
- Роялти
- Оплата обязательных и необязательных централизованных услуг
- Все вышеперечисленное
- Нет правильного варианта ответа

5. От чего зависят стандарты для обслуживающего персонала гостиницы:

- Звездности гостиницы
- Перечня дополнительных услуг
- Требований владельца гостиницы к персоналу
- Все вышеперечисленное
- Нет правильного варианта ответа

6. Наиболее распространенными системами классификации гостиниц являются:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

7. Для какой страны характерна буквенная система классификации гостиниц:

- Китай
- Великобритания
- Индия
- Турция
- Нет правильного варианта ответа

8. Классификация гостиницы - это:

- Определение соответствия конкретной гостиницы критериям и стандартам обслуживания
- Определение соответствия конкретной гостиницы и номеров критериям и стандартам обслуживания

- Определение соответствия конкретной гостиницы и номеров критериям и стандартам обслуживания, влияющих на ее престиж, стоимость гостиничных услуг и формирование клиентуры
  - Все вышеперечисленное
9. По типу сервиса выделяют гостиницы:
- Полносервисные
  - Бюджетные
  - Апартаментные
  - Хостелы
  - Все вышеперечисленное
10. К коллективным средствам размещения относятся:
- Кемпинги
  - Дома отдыха и санатории
  - Апартаменты (квартиры)
  - Транспорт, приспособленный под средства размещения для ночлега
  - Мини-гостиница (частный дом) на 5 номеров
  - Все вышеперечисленное
11. Какие выделяются стадии организационных изменений:
- Размораживание, изменение, замораживание
  - Разработка, изменение, внедрение
  - Анализ, перестройка, фиксация
  - Нет правильного варианта ответа
12. Какие выделяют методы осуществления организационных изменений:
1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
  4. \_\_\_\_\_
  5. \_\_\_\_\_
13. Для реализации «изменений с участием» привлекают:
- Бизнес-консультантов
  - Персонал организации
  - Компании-партнеры
  - Нет правильного варианта ответа
14. Вы являетесь руководителем гостиничного предприятия. Проанализировав особенности и содержание работы администраторов, горничных и другого обслуживающего персонала, вы решили изменить график работы сотрудников. Вопросы:
1. Какие основные этапы во внедрении изменений можно выделить?
  2. За какой период времени должна быть реализована перестройка графика?
  3. Какую стратегию организационных изменений вы выберете?
15. Какие виды социальной ответственности бизнеса были выделены А. Кэрроллом в пирамиде КСО?
- Социальная
  - Персональная
  - Корпоративная
  - Нет правильного варианта ответа
16. С какой концепцией социально ответственного бизнеса можно соотнести соблюдение компанией только экономической и правовой ответственности?
- Концепция «разумного эгоизма»
  - Концепция «корпоративного эгоизма»
  - Концепция «корпоративного альтруизма»



17. Основными направлениями по обеспечению безопасности гостиницы являются:

- Противопожарная защита
- Охранная сигнализация и видеонаблюдение
- Защита компьютеров от взломов и хакерских атак
- Контроль доступа в гостиницу, общественные места и номера гостей
- Все вышеперечисленное

18. Сформулируйте свое отношение к соблюдению корпоративной социальной ответственности предприятиями малого и среднего бизнеса

### **5.2. Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины.**

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины «Менеджмент организаций сферы услуг» проводится в форме экзамена.

#### **Вопросы к экзамену**

1. КРІ как способ мотивации персонала
2. Внутренняя и внешняя среда организации.
3. Достижения научных управленческих школ.
4. Коммуникационный процесс, его элементы и этапы.
5. Лидерство и роль менеджера в управлении.
6. Организационная культура и социальные аспекты управления.
7. Организационные структуры управления организацией.
8. Организационные изменения: стадии и методы осуществления.
9. Основные концепции корпоративной социальной ответственности.
10. Основные методы управления.
11. Основные характеристики организации.
12. Понятие и классификация коммуникаций в менеджменте.
13. Понятие и классификация управленческих решений.
14. Понятие и сущность менеджмента.
15. Понятие, необходимость, классификация контроля.
16. Понятие, разновидности и факторы формирования стиля управления.
17. Понятие, сущность и значение мотивации.
18. Порядок разработки и принятия управленческих решений.
19. Предприниматель и менеджер, общие черты и основные отличия.
20. Природа и состав функций управления.
21. Происхождение менеджмента, его идеология, научные подходы и школы менеджмента.
22. Процесс контроля: выработка стандартов, сопоставление стандартов с результатами, корректирующие действия.
23. Процессуальные теории мотивации, их применение.
24. Содержательные теории мотивации.
25. Стратегическое планирование и управление.
26. Сущность и критерии эффективности управления.
27. Управленческие подходы (американский, японский, европейский)
28. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
29. Формы власти и влияния менеджера.
30. Формы управления гостиничным предприятием.
31. Функция организации. Полномочия, их делегирование. Ответственность.
32. Функция планирования. Система целей и задач.
33. Характер, условия и содержание работы менеджера.
34. Этапы развития и формирования команды

#### **Примерные задачи к экзамену**

1. Гостиничное предприятие на 50 номеров в мае 2020 года продало 1530 номер/ночей. Выручка в этом месяце составила 2 700 000 рублей.

Рассчитайте загрузку гостиницы, ADR и RevPAR.

2. Используя методику принятия рациональных решений, выберите базу отдыха во Владимире или Владимирской области, которую вы порекомендуете родителям своих друзей для поездки на выходные дни.

3. Рассчитайте размер заработной платы сотрудника, если оклад составляет 23 000 рублей, размер максимальной премии составляет 35% от оклада, показатели KPI выполнены на 75 %.

### **5.3. Самостоятельная работа обучающегося.**

Самостоятельная работа студентов по изучению дисциплины включает следующие виды работ: изучение материала, изложенного на лекции; изучение материала, вынесенного на практические занятия; подготовка к практическим занятиям, выполнение индивидуального задания (реферат), подготовка презентации доклада.

Проработка вопросов, выносимых на самостоятельное изучение состоит в изучении, конспектировании и анализе литературных источников.

#### **Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение**

1. Менеджмент в условиях сервисной экономики
2. Особенности менеджмента в туризме и гостиничном бизнесе
3. Управление сетевым бизнесом в индустрии туризма
4. Управление деятельностью предприятий гостиничного бизнеса на основе франчайзинга
5. Управляющие компании в индустрии туризма
6. Особенности стратегии и тактики менеджмента предприятий туризма и гостин. бизнеса
7. Организационные структуры управления предприятий туризма
8. Организационные структуры управления предприятий гостиничного бизнеса
9. Модель менеджера предприятий туризма и гостиничного бизнеса
10. Особенности оценки эффективности менеджмента предприятий гостиничного бизнеса

#### **Задания для самостоятельной работы студентов**

*Формирование группового поведения в организации. Групповая динамика и создание команд*  
Вариант 1.

1. Вы – заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера или по каким-то другим причинам вы не нравитесь никому в отделе. Руководитель предлагает вам занять отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?
2. Чем определяется социально-психологический климат в коллективе?  
Дайте определения следующим понятиям: Группа; Лидер; Групповая сплоченность.

Вариант 2.

1. Коллега, с которым вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время находится «не в форме», делая множество ошибок. Некоторое время вы исправляете ошибки сами. Наконец, вашему терпению наступает предел. Вы говорите:
2. Каково влияние социально-демографических факторов (пол, возраст) на формирование трудового коллектива?
3. Дайте определения понятиям: Команда; Формальный лидер; Групповая динамика.

Вариант 3.

1. На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы других, но пока не может трудиться так, как остальные члены бригады, задерживая передачу деталей. Работницы стали нервничать, в бригаде начались ссоры. Что должен предпринять мастер?
2. Что такое количественный состав трудового коллектива и какова его управляемость?
3. Дайте определения следующим понятиям: Социально-психологический климат; Неформальный лидер; Роли в команде.

*Коммуникации в организации*

Вариант 1.

1. Вот уже несколько месяцев, как вы являетесь новым руководителем отдела. Один из сотрудников говорит вам: «Я, конечно, не хочу вас критиковать, но ваш предшественник умел найти подход к своим сотрудникам». Вы говорите:
2. Какова процедура подготовки к проведению деловых переговоров?
3. Дайте определения следующим понятиям:
  - Коммуникации;
  - Обратная связь;
  - Барьеры в общении.

#### Вариант 2.

1. У вас сегодня важная встреча, о которой вы условились давно, однако ваш начальник просит вас задержаться из-за внезапно поступившего заказа, очень важного для фирмы. Как вы поступите?
2. В чем заключаются основные правила активного слушания?
3. Дайте определения следующим понятиям:
  - Общение;
  - Декодирование;
  - Коммуникационные сети.

#### Вариант 3.

1. Одному из подчиненных надо выполнить срочное задание, однако он плохо себя чувствует. Вы говорите:
2. Что такое количественный состав трудового коллектива и какова его управляемость?
3. Дайте определения следующим понятиям:
  - Невербальные средства общения;
  - Нисходящие коммуникации;
  - Отправитель.

### *Мотивация и результативность организации*

#### Вариант 1.

1. Ваш секретарь довольно часто опаздывает на работу и каждый раз объясняет это достаточно уважительной причиной. Она хорошо и ответственно выполняет все поручения, но из-за ее опозданий вы не всегда успеваете вовремя начать намеченную вами работу. Вам бы не хотелось ее увольнять, но сегодня все повторилось снова. Каковы ваши действия?
2. В чем смысл теории справедливости Дж. Адлера?
3. Дайте определения следующим понятиям:
  - Мотив;
  - Потребности;
  - Материальное стимулирование.

#### Вариант 2.

1. Вы руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поручил работу на ней молодому перспективному специалисту. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или ему отдадут машину, или он уходит из организации. Каковы ваши действия?
2. Какие составляющие включает в себя процесс мотивации личности?
3. Дайте определения следующим понятиям:
  - Стимул;
  - Мотивация;
  - Нематериальное стимулирование.

#### Вариант 3.

1. Один из ваших сотрудников говорит вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором вы мне сейчас говорили, вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?» Вы говорите:
2. Каковы особенности мотивации работника в трудовом коллективе?
3. Дайте определения следующим понятиям:
  - Ожидание;
  - Стимулирование;
  - Наказание.

### *Конфликты в организации*

#### Вариант 1.

1. Предложите решение ситуации:  
«Подскажите, как быть. Я недавно устроилась в магазин, я еще стажер. Коллектив хороший, работа нравится. Но одна сотрудница, ко мне постоянно придирается, причем не по делу. Вчера я не выдержала и высказала ей свое мнение на эту ситуацию. На что получила ответ, что я вообще не могу иметь своего мнения, т.к. я стажер, и в любом случае я не права (даже если права). Причем эта женщина сама работает недавно, но она подруга нашего директора. И последней фразой она дала мне понять, кто такая она и кто я. Фраза была такая: "Я вижу, ты не хочешь тут работать?"»
2. Каков процесс развития конфликта?
3. Дайте определения следующим понятиям:
  - Конфликт;
  - Стратегия выхода из конфликта;
  - Внутриличностный конфликт.

#### Вариант 2.

1. Предложите решение ситуации:  
«У меня сейчас как раз сложная ситуация, не знаю, как себя вести. В кабинете 8 человек, все делают вид, что дружат друг с другом, но при чьем-либо косяке, все валят все друг на друга, можете себе представить, это взрослые люди!  
Но самое ужасное, начальник отдела общается только с двумя главными специалистами, которые являются самыми ужасными сплетниками и подлизами. У нас взаимная неприязнь, т.к. я светлый человек, открытый и дружелюбный, но и не тряпка какая-то, а они наоборот. Я им ничего никогда плохого не делала, а они вечно пытаются найти мой косяк. Причем я выполняю свою работу очень хорошо. Но зато часто вижу их некомпетентность! Недавно изменилось отношение ко мне со стороны начальника в плохую сторону, я уверена, что это из-за их "правдивых" рассказов. Не знаю, что делать, как это все разрешить»
2. Каковы возможные последствия конфликта?
3. Дайте определения следующим понятиям:
  - Функциональный конфликт;
  - Межличностный конфликт;
  - Компромисс.

#### Вариант 3.

1. Предложите решение ситуации:  
«У меня конфликта напрямую не было, просто я сидела в комнате, где кроме меня было ещё 5 сотрудниц. Они разговаривали все 8 часов в день(!) да еще при работающем радио. Потом одна догадалась включить второе радио, т.к. первое её не устраивало. А у меня куча работы, мне всё это мешает просто ужасно. Как быть?»
2. В чем положительные стороны конфликтов в организации?
3. Дайте определения следующим понятиям:
  - Дисфункциональный конфликт;
  - Межгрупповой конфликт;

- Скрытый конфликт.

### Изменения в организации и организационное развитие

#### Вариант 1.

1. Вы выступаете перед подчиненными, объясняя свою программу изменений, которые вы хотите провести на предприятии. Из зала слышится саркастический возглас: «Да кому это надо?» Вы говорите: \_\_\_\_\_
2. Почему необходимы изменения в организации?
3. Дайте определения следующим понятиям:
  - Изменения в организации;
  - Сопротивление изменениям;
  - Логическое сопротивление.

#### Вариант 2.

1. В связи с тяжелым положением организации в ней появляется внешний управляющий по банкротству, довольно молодой человек, но уже имеющий достаточный опыт управления в современных условиях. Его цель – помочь предприятию преодолеть сложный период. Директор же этого предприятия всячески препятствует действиям этого человека, полагая, что его направили для разорения организации. Каким образом объяснить директору положительные стороны внешнего управления и приобрести в его лице союзника?
2. Какова роль менеджера в реализации процесса организационных изменений?
3. Дайте определения следующим понятиям:
  - Психологическое сопротивление;
  - Размораживание;
  - Организационное развитие.

#### Вариант 3.

1. Фирма осваивает выпуск нового продукта и, чтобы опередить конкурентов при выходе на рынок, вынуждена наладить работу в две смены. Как руководитель вы должны получить поддержку коллектива в этом. На общем собрании вы говорите:
2. Перечислите виды организационных изменений?
3. Дайте определения следующим понятиям:
  - Социологическое сопротивление;
  - Замораживание;
  - Стереотипы.

Фонд оценочных материалов (ФОМ) для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Книгообеспеченность

Наименование литературы: автор, название, вид издания, издательство	Год издания	КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ
		Наличие в электронном каталоге ЭБС
Основная литература		
1. Мотышина, М. С. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебник для вузов / М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов ; под редакцией М. С. Мотышиной. – 2-е изд., испр.	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/475046">https://urait.ru/bcode/475046</a>

и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 282 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10440-0. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт		
2. Кобкин, С. С. Менеджмент в туризме : учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 366 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07713-1. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/472711">https://urait.ru/bcode/472711</a>
3. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 246 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00609-4. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/469509">https://urait.ru/bcode/469509</a>
Дополнительная литература		
1. Николенко, П. Г. Организация гостиничного дела : учебник и практикум для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, Ю. С. Клюева. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 449 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10614-5. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/475778">https://urait.ru/bcode/475778</a>
2. Менеджмент: методы принятия управленческих решений : учебное пособие для среднего профессионального образования / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 276 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-13050-8. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/475768">https://urait.ru/bcode/475768</a>
3. Боголюбов, В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве : учебник для вузов / В. С. Боголюбов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 293 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07413-0. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/471240">https://urait.ru/bcode/471240</a>
4. Дехтярь, Г. М. Стандартизация, сертификация, классификация в туристской и гостиничной индустрии : учебное пособие для вузов / Г. М. Дехтярь. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 412 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-12232-9. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/471505">https://urait.ru/bcode/471505</a>

## 6.2. Периодические издания

1. Менеджмент в России и за рубежом\*
2. Проблемы теории и практики управления \*

\* – литература из фонда библиотеки ВлГУ

## 6.3. Интернет ресурсы

1. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
2. <http://library.vlsu.ru/> – сайт научной библиотеки ВлГУ
3. <https://www.grebennikoff.ru/product/24/> – Мотивация и оплата труда
4. <https://rjm.spbu.ru/> – Российский журнал менеджмента
5. <https://e.uprpersonal.ru/> – Электронный журнал «Справочник по управлению персоналом»
6. <https://www.hr-director.ru/> – Журнал «HR-директор»
7. <http://www.hr-journal.ru/> – Интернет издание по управлению персоналом
8. <https://hr-portal.ru/> – Управление персоналом, оценка, аттестация
9. <http://hr-elearning.ru/> – отраслевой журнал «HR по-русски»
10. <http://ecsocman.edu.ru/> – Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
11. <http://www.scopus.com/> – библиографическая и реферативная база данных научных публикаций Scopus

12. [webofscience.com](http://webofscience.com) – база данных международных индексов научного цитирования Web of Science

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для реализации данной дисциплины имеются специальные помещения для проведения занятий лекционного типа, занятий практического/лабораторного типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы: аудитории, оснащенные мульти-медиа оборудованием, компьютерные классы с доступом в интернет, аудитории без специального оборудования.

Перечень используемого лицензионного программного обеспечения: пакет MS-Office, Microsoft Windows, 7-Zip, AcrobatReader; СПС «Консультант Плюс» (инсталлированный ресурс ВлГУ).

### **Примечание**

В соответствии с нормативно-правовыми актами для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости тестирование может быть проведено только в письменной или устной форме, а также могут быть использованы другие материалы контроля качества знаний, предусмотренные рабочей программой дисциплины.

Рабочую программу составил В.Н. доц. Ладеева И.В. Ярецкая  
(ФИО, должность, подпись)

Рецензент  
(представитель работодателя) Директор ООО «Мономах» И.А. Коровина  
(место работы, должность, ФИО, подпись)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Коммерция и гостеприимство»  
Протокол № 1 от 29.08.22 года  
Заведующий кафедрой к.э.н., доцент О.Б. Ярьс  
(ФИО, подпись)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
на заседании учебно-методической комиссии направления 43.03.03 «Гостиничное дело»  
Протокол № 1 от 30.08.22 года  
Председатель комиссии к.п.н., доцент М.В. Краснова  
(ФИО, должность, подпись)