

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кузбасский государственный технический университет
имени Т. Ф. Горбачева»

Кафедра производственного менеджмента

Составитель
Е. Е. Кульпина

МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЧНОМ ДЕЛЕ

Методические материалы

Рекомендовано цикловой методической комиссией
специальности СПО 43.02.14 Гостиничное дело
в качестве электронного издания
для использования в образовательном процессе

Кемерово 2019

Рецензент(ы) Муромцева А. И. – кандидат экономических наук, доцент кафедры производственного менеджмента ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева»
Малюгин А. Н. – кандидат экономических наук, доцент кафедры производственного менеджмента ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева»

Кульпина Евдокия Евгеньевна

Менеджмент и управление персоналом в гостиничном деле [Электронный ресурс]: методические материалы для обучающихся специальности СПО 43.02.14 Гостиничное дело очной формы обучения / сост. Е. Е. Кульпина; КузГТУ. – Электрон. издан. – Кемерово, 2019.

Приведен теоретический и практический материал, необходимый для успешного изучения дисциплины.

Назначение издания – помощь обучающимся в получении знаний в области менеджмента и управлении персоналом в гостиничном деле.

© КузГТУ, 2019
© Кульпина Е. Е.,
составление, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

<u>ПРЕДИСЛОВИЕ</u>	4
1. <u>СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	4
1.1. Содержание дисциплины в соответствии с учебным планом	4
1.2. Содержание тем лекционных занятий и самостоятельной работы	5
1.3. Содержание практических занятий	9
1.4. Содержание самостоятельной работы	76
2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРИ ТЕКУЩЕМ КОНТРОЛЕ	77
3. <u>ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ</u>	81
4. СПИСОК ИСТОЧНИКОВ	87

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебная дисциплина «Менеджмент и управление персоналом в гостиничном деле» является обязательной частью общепрофессионального цикла основной образовательной программы в соответствии с ФГОС специальности СПО 43.02.14 «Гостиничное дело».

Учебная дисциплина «Менеджмент и управление персоналом в гостиничном деле» обеспечивает формирование профессиональных и общих компетенций по всем видам деятельности ФГОС специальности 43.02.14 «Гостиничное дело». Особое значение дисциплина имеет при формировании и развитии компетенций: ОК-1, ОК-3, ОК-4, ПК 1.1, ПК 1.2, ПК 1.3, ПК 2.3, ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.3.

Целью освоения дисциплины «Менеджмент и управление персоналом в гостиничном деле» является формирование у обучающихся в базовых знаниях для освоения специальных дисциплин, умений и навыков создания организации, построения организационной структуры управления, выбора стратегий на основе анализа внешней и внутренней среды организации, принятия управленческих решений на основе ситуационных задач, оценки профессиональных качеств менеджера, подготовки публичных выступлений на собраниях, совещаниях, принятия управленческих решений в области профессионального менеджмента, оценки эффективности управления.

Задачи курса:

- сформировать у обучающихся систематизированное понятие о сущности, роли, основных элементах менеджмента и управления персоналом в гостиничном деле;
- дать наглядное представление о формах организации и управлении деятельности предприятий (организаций) гостиничного дела на примерах мирового и отечественного опыта;
- раскрыть содержание механизма управления организационными процессами;
- создать основу для самостоятельного изучения и владения механизмами управления и контроля текущей деятельности сотрудников службы обслуживания и эксплуатации номерного фонда для поддержания требуемого уровня качества обслуживания гостей.

1. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Содержание дисциплины в соответствии с учебным планом

В соответствии с учебным планом изучение дисциплины «Менеджмент и управление персоналом в гостиничном деле» предусматривает проведение лекционных, практических занятий, самостоятельной работы обучающихся очной формы обучения.

Проработка лекционного материала и самостоятельная работа будет заключаться в углубленном изучении следующих вопросов по темам дисциплины

1.2. Содержание тем лекционных занятий

Введение

В данном разделе рассматриваются цель, задачи, предмет и основное содержание дисциплины, ее место и роль в системе подготовки руководителей и специалистов гостиничного бизнеса; построение и последовательность обучения по дисциплине; отчетность по дисциплине.

Раздел 1. Современное состояние индустрии гостеприимства

В данном разделе рассматриваются теоретические основы и современное состояние индустрии гостеприимства.

Тема 1.1. История становления и развития гостиничного дела

Формирование и развитие мировой и отечественной индустрии гостеприимства. Современное состояние и основные тенденции развития современной мировой и отечественной гостиничной индустрии.

Тема 1.2. Классификация и типология средств размещения в России и за рубежом

Классификация средств размещения в России и за рубежом. Краткая характеристика основных групп гостиниц. Международные гостиничные цепи. Основные модели организации сетевого бизнеса (в т.ч. франшизы) в гостиничном хозяйстве их значение. Ассоциации и союзы в гостиничной индустрии.

Тема 1.3. Гостиничные услуги их стандартизация

Виды услуг в гостиничной деятельности, их особенности и характеристика. Гостиничный продукт: понятие. Стандартизация услуг: понятие, цели и задачи. Качество услуги: принципы оценки. Стандарты и контроль качества в гостиничном менеджменте.

Раздел 2. Система управления гостиницами и другими средствами размещения

В данном разделе рассматриваются теоретические основы системы управления гостиницами и другими средствами размещения.

Тема 2.1. Особенности менеджмента в индустрии гостеприимства

Сущность, цели, задачи, виды менеджмента на предприятиях гостиничного сервиса. Подходы к определению понятия «менеджмент». Цели и задачи управления гостиничным предприятием.

Тема 2.2. Теоретические и методологические основы управления

Основные понятия, категории и объекты управления в гостиничном менеджменте. Принципы управления. Система управления: субъект, объект, прямые и обратные связи. Организация: понятие, виды, признаки. Формальная и неформальная организация. Внутренняя среда гостиничного предприятия. Системная модель внутренних переменных: цели, задачи, структура, технологии, персонал. Внешняя среда гостиничного предприятия. Понятие, значимость, особенности внешней среды отеля. Особенности влияния на гостиничное предприятие факторов прямого и косвенного воздействия.

Тема 2.3. Функции управления гостиничным предприятием

Функции гостиничного менеджмента: понятие, виды, взаимосвязь. Особенности общих и специальных функций. Планирование: понятие, значение, классификация, формы, основные стадии. Роль планирования в структурных подразделениях организаций гостиничного сервиса. Виды планов. Методика определения потребности службы в материальных ресурсах и персонале. Организация и координация деятельности персонала структурного подразделения. Функция организации: понятие, сущность. Распределение задач в организации. Сущность делегирования. Содержание и виды полномочий и ответственности. Пределы полномочий. Цели, задачи и принципы организации труда. Формы и виды разделения труда в организации. Сущность и виды нормирования труда. Организационные структуры управления: понятие, требования, предъявляемые к ним, принципы построения. Структурные подразделения, звенья и ступени управления. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в гостиничных предприятиях. Взаимосвязи служб, звеньев и уровней гостиничного предприятия. Виды и функции уровней управления. Централизация и децентрализация управления. Структуру различных служб гостиницы и их взаимосвязь. Виды организационных структур управления (линейная, функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная, управление по проекту), их характеристика, преимущества и недостатки. Типовая организационная структура отеля. Мотивация труда на предприятиях гостиничной сферы. Понятие и назначение мотивации. Критерии мотивации (потребности, мотивы, стимулы, вознаграждение) труда персонала в организациях гостиничного бизнеса. Мотивационный процесс. Содержательные и процессуальные теории мотивации их особенности. Особенности стимулирования и мотивации персонала гостиниц и других средств размещения. Формы материальной и нематериальной мотивация персонала различных служб гостиниц. «Лояльность персонала»: понятие, виды, формирование. Факторы, влияющие на лояльность персонала в гостиницах. Оценка и пути повышения лояльности персонала гостиницы. Психология коллектива. Контроль: сущность, назначение, виды, формы, этапы, объекты, субъекты и правила. Функция контроля в системе управления структурным подразделением гостиничного предприятия. Документальное оформление итогов контроля в гостиничных предприятиях. Критерии и методы оценки эффективности работы сотрудников и службы.

Тема 2.4. Координация деятельности персонала структурного подразделения гостиницы

Методы управления: понятие, классификация, взаимосвязь и взаимозависимость. Характеристика экономических, организационно – распорядительных и социально-психологических методов управления. Алгоритм проведения вводного и текущего инструктажа подчиненных. Лидерство: понятие и природа. Формальное и неформальное лидерство. Теории лидерства Личностные качества успешного руководителя подразделения. Власть и влияние: понятие, формы, источники. Баланс власти. Стили руководства: понятие, классификация, виды. Факторы, влияющие на формирование стиля управления. Эффективность различных стилей управления.

Тема 2.5. Связующие процессы в управлении

Управленческие решения: понятие, виды. Типы решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методы и уровни принятия решений. Рациональное решение и этапы его разработки Условия эффективности управленческих решений в гостиничной сфере. Организация и контроль за исполнением решений. (алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях; методы работы в профессиональной и смежных сферах; структуру плана для решения задач; порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности). Коммуникации в управлении гостиничным предприятием. Понятие, виды коммуникаций. Коммуникационные каналы и их характеристики. Коммуникационный процесс. Виды управленческой информации. Эффективная коммуникация. Деловое общение. Управленческое общение: понятие, роль, формы, функции, назначение. Этика делового общения. Условия эффективного общения. Особенности и правила ведения деловых бесед, совещаний и переговоров. Техника телефонных переговоров.

Тема 2.6. Управление организационным поведением

Категории руководителей предприятия гостиничного хозяйства, квалификационные требования к ним Авторитет, имидж, правила служебного поведения руководителя. Задачи, обязанности и ответственность руководителя за качественные результаты работы подразделения гостиницы. Самоменеджмент: понятие, значение в работе руководителя. Планирование работы менеджера. Возможные траектории профессионального развития и самообразования. Затраты и потери рабочего времени. Основные направления совершенствования труда. Организация рабочего места руководителя структурного подразделения. Конфликты: понятие, классификация, причины возникновения, стадии развития, методы управления. Типичные конфликтные ситуации в организациях гостиничного сервиса. Правила поведения в конфликтных ситуациях. Стресс: природа и причины. Взаимосвязь конфликта и стресса. Методы предупреждения стрессовых ситуаций.

Раздел 3. Управление персоналом структурного подразделения гостиничного предприятия

В данном разделе рассматриваются теоретические основы управления персоналом структурного подразделения гостиничного предприятия.

Тема 3.1. Подходы к укомплектованию структурного подразделения гостиницы работниками необходимой квалификации.

Понятия: персонал, управление персоналом. Цели, функции и принципы управления персоналом. Человеческий фактор в гостиничной деятельности. Категории персонала гостиницы. Основные требования к персоналу гостиницы. Роль корпоративной культуры в организации работы персонала гостиницы. Корпоративная культура: понятие, сущность, цель, задачи, функции. Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Планирование расходов на персонал. Нормирование и учет численности персонала. Методики определения потребностей службы гостиницы в материальных ресурсах и персонале

Тема 3.2. Найм и отбор кадров для предприятий сферы гостеприимства

Процедура отбора, найма персонала. Критерии, методы и технологии отбора и найма персонала в гостиничное предприятие. Источники и способы привлечения персонала. Квалификационные требования. Методы диагностики профессиональной пригодности работников. Набор персонала: понятие, виды, методы. Высвобождение, увольнение и текучесть кадров.

Тема 3.3. Адаптация персонала в гостиницах

Адаптация персонала: понятие, виды. Основные мероприятия по адаптации новых сотрудников. Программа адаптации сотрудников в гостинице. Испытательный срок

Тема 3.4. Оценка деятельности персонала гостиницы

Цели и методы оценки работы персонала. Стандарты качества труда. Оценочные технологии. Центры оценки квалификаций: назначение, роль. Требования, предъявляемые к деловым, личностным, морально-этическим качествам руководителя структурного подразделения. Методика оценки качеств менеджера. Аттестация: цели, задачи, принципы, функции, процедуры и методы.

Тема 3.5. Обучение и развитие персонала гостиницы

Обучение сотрудников: цели, виды, формы и методы обучения, используемые в гостиничном бизнесе в России и за рубежом. Оценка эффективности обучения персонала в гостиницах. Профессионально-должностное продвижение и построение карьеры в гостиничном бизнесе. Принципы формирования кадрового резерва

1.3. Содержание практических занятий

При подготовке к практическим занятиям обучающиеся самостоятельно изучают основную и дополнительную литературу, предложенным преподавателем.

На практических занятиях преподаватель осуществляет контроль подготовки качества знаний обучающегося, используя опрос, обсуждение вопросов по темам изучаемой дисциплины, предоставление конспектов по темам для самостоятельного изучения.

Темы для самостоятельного изучения представлены в параграфе 1.2. По результатам изучения тем текущий контроль осуществляется посредством проведения опроса, в ходе которых обучающиеся письменно отвечают на поставленные вопросы. Примерный перечень вопросов представлен в содержании практических занятий.

Для реализации программы учебной дисциплины менеджмент и управление персоналом в гостиничном деле должны быть предусмотрены следующие специальные помещения: Кабинет «Менеджмента и управления персоналом», оснащенный оборудованием:

- учебные места по количеству обучающихся,
- рабочее место преподавателя,
- интерактивная доска (учебная доска),
- технические средства обучения:
- персональные компьютеры,
- мультимедийное оборудование

Практическое занятие № 1

Современное состояние и основные тенденции развития современной мировой и отечественной гостиничной индустрии [3, с. 53-57]

Цель занятия: систематизировать знания в области изучения современного состояния гостиничной индустрии. Цели, задачи и содержание и основные тенденции развития гостиничной индустрии в различных странах мира.

Кейс 1 Ситуация «Факторы гостиничной индустрии»

Описание ситуации

В таблице приведены основные факторы индустрии гостеприимства. Внешние определяются воздействием компонентов окружающей действительности, не связанных с функционированием индустрии гостеприимства. Внутренние факторы непосредственно связаны с особенностями организации и функционирования предприятий индустрии гостеприимства.

Таблица 1

ФАКТОРЫ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ

Факторы	Страна (на выбор)	Россия
Политико-правовые		
Безопасности		

Факторы	Страна (на выбор)	Россия
Экономико-финансовые		
Культурные		
Социально-демографические		
Инфраструктурно-коммуникационные		
Торговля		
Технологические		
Материально-технические		
Совершенствование гостиничного продукта		
Развитие сферы гостиничных услуг		
Создание гостиничных цепей и ассоциаций		
Развитие систем дистрибуции		
Трудовые ресурсы		
Маркетинг		
Сезонность		

Постановка задачи

В чем заключается специфика российского подхода к оценке факторов гостиничной индустрии? Опишите основные факторы, используя критерии, приведенные в табл. 1. по любой выбранной вами стране и России. Приведите примеры противоположных факторов.

Кейс 2 Ситуация «Развитие гостиничной индустрии»

Описание ситуации

Используя литературу и интернет-источники ознакомьтесь с этапами развития мировой гостиничной индустрии

Постановка задачи

Определите правильную последовательность этапов развития мировой гостиничной индустрии: – появление караван-сараев – зарождение разветвленной сети постоянных дворов и таверн – расцвет гостиниц при монастырях – строительство гостиниц исключительно для обслуживания туристов – возникновение гостиничных корпораций и синдикатов – образование Международного союза владельцев гостиниц – строительство мотелей для путешествующих автомобилистов – превращение гостиничной базы в индустрию услуг и развлечений – сегментация гостиничного рынка – строительство супер-отелей и причудливых отелей, новые концепции менеджмента в гостиничном бизнесе.

Практическое занятие № 2
Анализ основных групп гостиниц
[З, с. 57-59, с. 340-344]

Цель занятия: изучить и проанализировать основные группы гостиниц. Рассмотреть правовые аспекты, регулирующие деятельность основных групп гостиниц.

Кейс 1 Ситуация «Анализ основных групп гостиниц»

Описание ситуации

В таблице приведены системы классификаций средств размещения, принятые в разных странах

Таблица 2

**СИСТЕМЫ КЛАССИФИКАЦИЙ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ,
ПРИНЯТЫЕ В РАЗНЫХ СТРАНАХ**

Страна	Принципы классификации
Австралия	5-звездочная классификация
Австрия	5-звездочная европейская система. Кроме того, внекатегорийные малые гостиницы в сельской местности и дешевые средства размещения (youth hotels)
Англия	Наиболее распространена система «корон» или «ключей» (в сравнении с общеевропейской звездой корона на одну единицу выше). Широко используется классификация ВТА (ассоциации британских турагентств) – также 5-звездочная, но с простой методикой назначения звезд
Андорра	5-звездочная классификация
Аргентина	Национальная система классификации. Пять категорий, соответствующих следующим уровням системы пяти звезд: «Т» (tourist class) – **; «F» (first class) – ***; «FS» (first superior class) -от *** до *****; «L» (luxе), «DL» (de luxe) - ***** и суперкомфортабельные
Бахрейн	5-звездочная система с некоторыми местными особенностями
Бенилюкс (Бельгия, Нидерланды, Люксембург)	5-звездочная система с некоторым завышением звездности (кроме отелей известных цепей)
Бразилия	5-звездочная система с некоторым завышением звездности в независимых отелях
Венгрия	5-звездочная система
Германия	Система классификации гостиниц государственная, по 5-звездочной системе. Средства размещения разделяются на гостиницы, курортные гостиницы (Kurhotel), постоянные дворы (Gasthof), отели-пансионы и отели-гарни
Греция	Четыре категории, обозначаемые буквами (А, В, С, Д). Высшая категория качества гостиниц обозначается «de luxe». Примерное соответствие качества 5-звездочной системе такое: «de luxe» – ***** А – ***** В – *** С – ** Д – *

Египет	5-звездочная классификация с завышенным уровнем качества (на 1-2 звезды)
Израиль	Гостиницы разделены на три категории, которым на практике ставятся общепринятые категории пяти звезд
Испания	Градация категорий, обозначаемых звездами, введена для каждой группы средств размещения: для гостиниц от * до *****; для бунгало (апартаментов) – от * до ****; для постоянных дворов и пансионатов – от * до ***
Италия	Гостиницы разделены на три категории, соответствующие примерно по качеству общепринятой градации в Европе: категория 1 – ****, категория 2 – ***, категория 3 – **
Китай	5-звездочная классификация для комфортабельных отелей. Некатегорийные средства размещения также разделяются на группы: хостелы (постоялые дворы) типа студенческих общежитий, дома для гостей и т. п.
Мальдивы	Комфортабельные средства размещения подразделяются на категории: «standart», «de luxe», «junior suite», «presidential suite»
Мальта	5-звездочная система сохраняется при внедрении новой национальной системы, разделяющей отели на три категории: золотая, серебряная, бронзовая
Марокко	5-звездочная система с некоторым завышением звездности (на 0,5-1 звезды)
Мексика	5-звездочная национальная классификация, сходная с европейской. Класс отеля устанавливается на основе анализа большого числа параметров (критериев) – от 52 до 108. Кроме того, есть еще категория выше пяти звезд – это категория «gran turismo»
Норвегия	5-звездочная система для комфортабельных отелей. Развита система некатегорийных молодежных общежитий (youth hostels)
ОАЭ	5-звездочная система для отелей. Распространены также виллы и апартаменты (некатегорийные средства размещения)
Панама	5-звездочная система
Россия	5-звездочная классификация в соответствии с ГОСТ Р 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц»
Франция	5-звездочная классификация – родоначальница наиболее употребительной в настоящее время системы гостиничных категорий в Европе, часто называемой европейской

Постановка задачи

В чем заключается специфика российской классификации гостиниц? Опишите основные критерии классификации средств размещения, рекомендуемые ВТО.

Кейс 2 Ситуация «Анализ классификационных признаков»

Описание ситуации

Используя литературу и интернет-источники ознакомьтесь с гостиницами. Гостиница «Западная» (3*) построена в июле 2002 г. в Переславле-Залесском – древнерусском городе Золотого кольца России. Гостиница расположена в центре города в парковой зоне на берегу реки Трубеж. Из окон всех номеров открывается изумительный вид – живописная река на фоне городских валов, над которыми возвышается купол Спаса-Преображенского Собора. В гостинице 11 просторных номеров (одноместные и двухместные). Все номера оборудованы телевизорами, кондиционерами, телефонами, фенами, ортопедическими матрацами, красивой мебелью. Бесплатная охраняемая автостоянка и завтрак – подарок гостиницы. К услугам гостей имеются Интернет, факс, копировальные услуги, услуги экскурсовода. Работает бар. Круглосуточная охрана. Тепло и горячую воду обеспечивает собственная котельная. Гостиница работает круглогодично. Наши клиенты – деловые люди, предпочитающие комфорт, высокий уровень обслуживания, безопасность и надежность. У нас можно не только отдохнуть, но и провести конференцию, семинар, круглый стол.

Постановка задачи

Выделите из вышеприведенного описания гостиницы все возможные классификационные признаки.

Практическое занятие № 3

Анализ требований, предъявляемых к различным средствам размещения [3, с. 57-59]

Цель занятия: изучить и проанализировать основные требования, предъявляемые к различным средствам размещения. Рассмотреть правовые аспекты, регулирующие данные требования.

Кейс 1 Ситуация «Анализ требований, предъявляемых к различным средствам размещения»

Описание ситуации

Изучить ГОСТ Р 51185-2014. Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования.

Постановка задачи

Проанализировать требования к различным средствам размещения в Кузбассе.

Кейс 2 Ситуация «Анализ требований, предъявляемых к различным средствам размещения»

Описание ситуации

Номерной фонд гостиницы составляет 62 номера.

Кол-во, №№	Характеристика номеров
12 (1–29)	однокомнатный номер площадью 18 кв.м с двуспальной широкой кроватью 160×200 см, санузлом площадью 4 кв.м с умывальником, унитазом и ванной
15 (30–59)	однокомнатный номер площадью 18 кв.м с двумя кроватями 90×200 см, санузлом площадью 3,8 кв.м с умывальником, унитазом и душевой кабиной
1 (60)	3-комнатный номер площадь 82 кв.м, состоящий из гостиной, кабинета и спальни с широкой двуспальной кроватью (200×200 см), кухонным уголком. Имеются два санузла: первый санузел площадью 3,8 кв.м с умывальником, унитазом и ванной, второй санузел площадью 3,9 кв.м с умывальником, унитазом и душевой кабиной
1 (61)	однокомнатный номер площадью 36 кв.м с двуспальной кроватью, которая трансформируется из двух кроватей шириной 120×200 см, с кухонным уголком, санузлом площадью 3,5 кв.м (умывальник, унитаз, душевая кабина)
1 (62)	3-комнатный номер площадью 76 кв.м, состоящий из гостиной, столовой и спальни, с кухонным уголком и санузлом площадью 3,5 кв.м с умывальником, унитазом и ванной. Кровать 200×200 см

Постановка задачи

Установите категории номеров и звездочную категорию, на которую может претендовать гостиница при имеющемся номерном фонде (при условии, что техническое оснащение, оснащение мебелью, инвентарем, предметами санитарно-гигиенического оснащения соответствует установленным требованиям). Разработайте рекомендации для повышения гостиницей звездочной категории.

Практическое занятие № 4

Стандартизация услуг

[3, с. 68-74]

Цель занятия: изучить стандартизацию услуг и основные стандарты, предъявляемые к различным средствам размещения. Рассмотреть правовые аспекты, регулирующие данные требования.

Кейс 1 Ситуация «Стандартизация услуг»

Описание ситуации

В ходе предварительной оценки установлено, что гостиница соответствует категории 1 звезда. В результате балльной оценки гостиница получила 60 баллов, в т.ч. внешний вид гостиницы (качество и состояние фасада, балконов, лоджий, окон и ставней) – 2 балла; состояние коридоров и других общественных помещений: напольное покрытие – 2 балла; состояние стен, потолка, окон и дверей – 2 балла; состояние занавесей – 2 балла; мебели – 2 балла; освещение – 2 балла; состояние номерного фонда: напольное покрытие – 2 балла; состоя-

ние мебели – 2 балла; занавесей – 2 балла; постельных принадлежностей и полотенец – 2 балла, стен, потолка, окон и дверей – 2 балла; освещение – 2 балла; состояние ванных комнат: стены, потолок, пол – 3 балла; сантехническое оборудование – 3 балла; краны – 3 балла.

Постановка задачи

Примите решение о категории гостиницы (количество номеров – 70)

Кейс 2 Ситуация «Стандартизация услуг»

Описание ситуации

В ходе предварительной оценки установлено, что гостиница соответствует категории 5 звезд. В результате балльной оценки гостиница получила 20 баллов, в т.ч. внешний вид гостиницы (качество и состояние фасада, балконов, лоджий, окон и ставней) – 3 балла; состояние коридоров и других общественных помещений: напольное покрытие – 3 балла; состояние стен, потолка, окон и дверей – 3 балла; состояние занавесей – 3 балла; мебели – 3 балла; освещение – 3 балла; состояние номерного фонда: напольное покрытие – 3 балла; мебель – 3 балла; занавеси – 3 балла; постельные принадлежности и полотенца – 3 балла; стены, потолок, окна и двери – 3 балла; освещение – 3 балла; состояние ванных комнат: стены, потолок, пол – 3 балла; сантехническое оборудование – 3 балла; краны – 3 балла.

Постановка задачи

Примите решение о категории гостиницы (количество номеров – 70)

Практическое занятие № 5

Оценка качества услуг

[3, с. 68-74]

Цель занятия: изучить и проанализировать основные требования, предъявляемые к качеству услуг. Рассмотреть правовые аспекты, регулирующие данные требования.

Кейс 1 Ситуация «Оценка качества услуг»

Описание ситуации

Номерной фонд гостиницы составляет 35 номеров.

Кол-во, №№	Характеристика номеров
12 (1–12)	однокомнатный номер площадью 18 кв.м с двуспальной широкой кроватью 160×200 см, санузлом площадью 4 кв.м с умывальником, унитазом и ванной. При этом номера 1 и 2, 3 и 4, 5 и 6 соединены общим холлом
15 (13–27)	однокомнатный номер площадью 18 кв.м с двумя кроватями 90×200 см, санузлом площадью 3,5 кв.м с умывальником, унитазом и душевой кабиной
5 (28–32)	однокомнатный номер площадью 36 кв.м с двуспальной кроватью, которая трансформируется из двух кроватей шириной 120×200 см, с кухонным уголком, санузлом площадью 3,8 кв.м (умывальник, унитаз, душевая кабина)
3 (33–35)	3-комнатный номер площадью 76 кв.м, состоящий из гостиной, столовой и

Кол-во, №№	Характеристика номеров
	спальни, с кухонным уголком и санузлом площадью 3,8 кв.м с умывальником, унитазом и ванной. Кровать 200×200 см

Постановка задачи

Установите категории номеров и звездочную категорию, на которую может претендовать гостиница при имеющемся номерном фонде (при условии, что техническое оснащение, оснащение мебелью, инвентарем, предметами санитарно-гигиенического оснащения соответствует установленным требованиям).

Разработайте рекомендации:

- 1) по техническому оснащению номеров, оснащению мебелью, инвентарем, предметами санитарно-гигиенического оснащения;
- 2) для улучшения инфраструктуры гостиницы с целью привлечения китайских туристов.

Практическое занятие № 6

Разработка плана и определение целей деятельности службы гостиницы (структурного подразделения) гостиничного предприятия. Построение дерева целей. Планирование потребности в материальных ресурсах и персонале службы

[2, с. 18-23; 3, с. 99-105]

Цель занятия: изучить основы разработки плана и определения целей деятельности службы гостиницы (структурного подразделения) гостиничного предприятия. Научиться планировать потребность в материальных ресурсах и персонале гостиничного предприятия.

Кейс 1 Ситуация «Планирование потребности в материальных ресурсах»

Описание ситуации

Крупное предприятие планирует строительство гостиницы уровня 3*, общей площадью 1200 кв.м. Определите проектную стоимость строительства, если известно, что на один номер приходится 35 кв.м. общей площади, из них 20 кв.м. – площадь номера. Затраты определяются из расчета \$40 тыс. на единицу номерного фонда.

Постановка задач

Рассчитайте площадь, необходимую под организацию конференц-зала (35% от жилого фонда гостиницы).

Кейс 2 Ситуация «Определение численности персонала»

Описание ситуации

Исходя из типовой модели отеля на 3540 номеров, примем за основу норму уборки 18 номеров в смену. Загрузка гостиницы составляет на данный мо-

мент 80 %. Группа горничных состоит из четырех сотрудников и старшей горничной, к каждой группе прикреплен помощник для уборки помещений общего пользования и прочих поручений. Ежедневно в прачечной отеля работают смены из 5 человек по 5-дневному рабочему графику, с 40-часовой рабочей неделей.

Постановка задачи

Определите минимальное количество персонала, необходимое для поддержания чистоты и порядка в отеле, бесперебойной работы прачечной. Следует учесть, что периодически требуется осуществлять замены персонала (отпуск, больничный и т. д.).

Кейс 3. Ситуация «Построение дерева целей»

Описание ситуации

Из предложенных вариантов, необходимо выбрать туристское предприятие, для которого будет разработано дерево целей.

Варианты заданий

№	Вид предприятия	Направления деятельности
1	Турфирма	Внутренний туризм, специализация – лечебный туризм, море, солнце, отдых
2	Гостиница	Гостиничные услуги
3	Кафе в кинотеатре	С частичным обслуживанием официантами, выбор блюд ограничен
4	Ресторан	Гастрономический ресторан (русская, европейская кухня)
5	Турфирма	Преимущественно выездной туризм (деловой и детский туризм, в т. ч. обучение за рубежом)
6	Санаторий	Расположен в Краснодарском крае, хорошая лечебная база
7	Турфирма	Турагентство, различные направления деятельности, ориентация на среднеобеспеченных граждан и обучающихся
8	Ресторан	Категория-люкс, VIP-обслуживание, французская и средиземноморская кухня, организация банкетов
9	Гостиница	Малая гостиница на 15 номеров, расположена в центре города
10	Дом отдыха	Коттеджного типа, большой парк, озеро
11	Кафе	С полным обслуживанием официантами, блюда собственного приготовления (русская, японская кухня)
12	Пансионат с лечением	Расположен в сосновом лесу, хорошо оборудованная территория, современная лечебная база
13	Турфирма	Туроператор по 3-м направлениям, по остальным выполняет функции турагента
14	Гостиничный комплекс	Многофункциональный комплекс, 2 бизнес-центра, несколько ресторанов, баров, тренажерный зал, салон красоты и др.

№	Вид предприятия	Направления деятельности
15	Турфирма	Туроператор по внутреннему туризму, собственный автобусный парк
16	Ресторан	Первой категории, японская кухня
17	Кафе	С частичным обслуживанием официантами, фаст-фуд
18	Гостиница	2 звезды, ресторан, в основном корпоративные клиенты
19	Турфирма	Турагентство, в основном выездной туризм

Постановка задачи

Сформулировать бизнес и миссию фирмы, определить главную стратегическую цель и построить на ее основе дерево целей

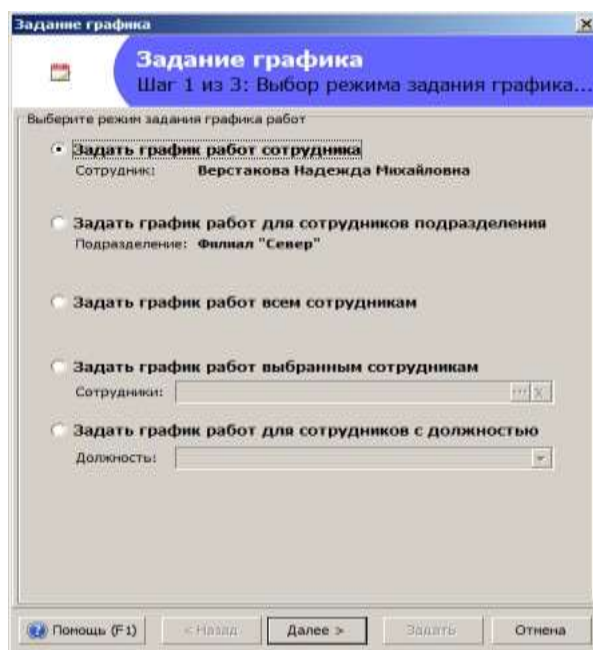
Практическое занятие № 7 **Составление графиков выхода на работу** **[2, с. 136-144; 4, с. 390-405]**

Описание ситуации

С помощью программного продукта на компьютере составьте график выхода на работу.

Методические указания

Для запуска мастера задания графика необходимо нажать «Задать» в главном меню графика работ.



Задание графика работ: Шаг 1

На первом шаге необходимо выбрать, для кого задается график. По умолчанию график задается для выделенного сотрудника; можно задать график для всех сотрудников выбранного подразделения, для всех сотрудников хранящихся в базе данных, а также для выбранных сотрудников из списка или сотрудников с определенной должностью.

Задание графика работ: Шаг 2

На втором шаге указывается период и настройки задания графика. По умолчанию график задается за текущий месяц, но если, прежде чем начать задавать график, Вы выделите несколько рабочих дней, то период будет равен выделенному интервалу. Так же можно задавать график на больший период, к примеру, на год. В разделе **«Очистка графика»** Вы можете выбрать один из трех режимов:

- **Не изменять тип дня для больничных, отпусков и т. д.** Если в выбранном периоде присутствуют нерабочие типы дней (отпуска, больничные и т. д.), то тип дня останется каким и был, и будут добавлены рабочие интервалы.
- **Не задавать график для других типов дней (больничных, отпусков и т. д.).** В отличие от первого режима нерабочие типы дней будут пропущены, для них график не будет задан.
- **Очистить предыдущий график работ, оставив больничные, отпуски и т. д.** Если Вам необходимо стереть информацию перед заданием графика, за исключением больничных, отпусков, командировок и т. д., выберите данный режим.
- **Полная очистка периода перед заданием графика.** Если Вам необходимо стереть всю информацию перед заданием графика, выберите данный режим.

В разделе **«Учитывать при формировании графика»** указываются дни, для которых будет задан график. Это удобно для задания графика, рабочие интервалы которого зависят от дня недели или от типа дня (будни, выходные, праздники). К примеру, Вы можете за два раза задать, что сотрудник работает с 10:00-18:00 понедельник, среду, пятницу и с 12:00-20:00 в вторник и четверг.

Если стоит галочка на пункте «Сокращенный рабочий день», то в выбранный день недели график работы будет короче на указанное количество минут. Если стоит галочка на пункте «Сокращенный предпраздничный день», то график работы будет короче на указанное количество времени в предпраздничные дни.

Вы можете выбрать один из видов графиков работ:

Полная занятость. Если выбран этот вид графика работ, то график задается

- на все дни, указанные в разделе «Учитывать при формировании графика»
- **Два через два.** Если выбран этот вид графика работ, то график задается на два дня через каждые два последующих дня, начиная с первого дня выбранного периода.

Сутки через трое. Если выбран этот вид графика работ, то график задается на сутки, через каждые трое последующих суток, начиная с первого дня выбранного периода. В этом случае в рабочие интервалы нужно добавлять интервал следующего вида: 08:00 – 08:00 (первое число – начало рабочего времени,

- второе – окончание).

Время начала работы	Время окончания работы	Часов	Минут
09:00	15:00	6	0

Задание графика работ: Шаг 3

Вы можете задать график на основе графика другого сотрудника. Для этого необходимо поставить отметку «**Копировать график сотрудника**» и выбрать сотрудника. Обращаем Ваше внимание, что при копировании графика другого сотрудника нерабочие дни не копируются. Копирование графика работ удобно при задании графика новому сотруднику.

Вы можете указать график на основе шаблона. Для этого необходимо поставить отметку «**На основе шаблона**» и выбрать шаблон. Подробнее читайте в разделе «Задание графика на основе шаблонов».

Так же на третьем шаге можно указать унаследованный тип рабочего дня. К примеру, «Работа на полставки».

По умолчанию настройки обеденного перерыва определяются из профиля учета рабочего времени, если он задан сотруднику. Можно задать один из трех видов учета обеденного перерыва:

- **фиксированный обед** – задаётся в определенное время начала и окончания, к примеру: человек работает с 9 до 18, а обед задан с 11 до 12, тогда, при поставленной галочке пункта «Вычитать обеденный перерыв из факт. времени», из фактически отработанного времени вычитается 1 час.
- **не фиксированный обед** – задается продолжительность обеда, которая вычитается из рабочего времени; к примеру сотрудник работает с 9 до 18, а продолжительность обеда задана 60 минут, тогда, при поставленной галочке пункта «Вычитать обеденный перерыв из факт. времени» будет вычтен 1 час из фактического времени.
- **адаптивный нефиксированный обед** – задается продолжительность обеда, которая вычитается из рабочего времени; к примеру, сотрудник с графиком работы с 9 до 18 уходил на обед на 35 минут, а заданная продолжительность обеда 45 минут, тогда программа сама вычтет оставшиеся 10 минут из рабочего времени; также задаются временные рамки, в которые сотрудник может отметить уход на обед, допустим рабочее время с 9 до 18, а обед можно отметить с 11 до 16.

По умолчанию обеденный перерыв вычитается из интервала рабочего времени графика работ, чтобы он вычитался из фактического времени нужно поставить галочку в пункте «**Вычитать обеденный перерыв из факт. времени**»

Для задания рабочего(их) интервала(ов) необходимо нажать «**Плюс**». По умолчанию время интервала равно времени работы подразделения. Если время работы подразделения не указано, то берется время работы организации.

Так же можно задать свой комментарий к дню графика работ.

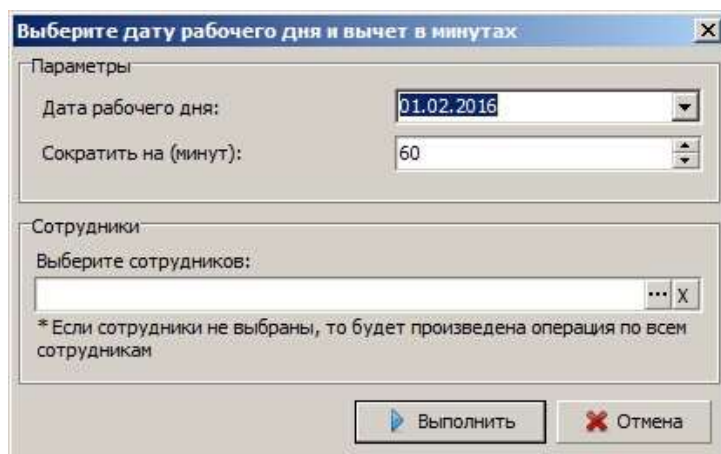
Если в поле «**Часов**» или «**Минут**» указать продолжительность более 24, то время окончания работы скорректируется с учетом заданной продолжительности. К примеру, если задано время начала 18:00, а часов 20, то время окончания изменится на 14:00. Это позволяет задавать рабочую смену с продолжительностью в несколько суток.

Можно задавать график работ без указания интервалов. В этом случае день будет считаться рабочим, но время прихода и ухода не будут известны. Для возможно задания графика без указания интервалов нужно включить право доступа «Добавление рабочих дней графика работ без рабочих интервалов».

Сокращение продолжительности рабочего дня для выбранных сотрудников

Для быстрого сокращения рабочего дня на определенное количество минут можно воспользоваться отдельной функцией «Сервис» – «Сократить рабочий день на ____ (минут)...».

В появившемся окне выбрать дату, количество минут и сотрудников. Этим сотрудникам текущий график на день сократится на заданную продолжительность.



Импорт графика работ из Excel

Постановка задачи

Построить график и импортировать график работ сотрудника из Excel по настроенному шаблону «Сервис» – «Импорт графика...». Настройки импорта задаются в профиле импорта в «Настройка импорта данных». Пример шаблона можно скачать по ссылке: <http://www.time-control.ru/setup/exampl/Graph.xls>

Практическое занятие № 8

Составление схемы взаимодействия различных служб гостиницы и координации их работы. Разработка заданной организационной структуры гостиницы. (Организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами)
[2, с. 185-200; 3, с. 140-167; 4, с. 108-112]

Кейс 1 Ситуация «Характеристика концепции управления персоналом»

Описание ситуации и постановка задачи

Персонал организации, специализирующейся на оказании гостиничных услуг, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников – 30-45 лет. Сотрудники – в основном женщины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высокий уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в табл. 1-2.

Методические указания

Задание выполняется в письменном виде в течение 30–40 мин. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;

4) заполнить, пользуясь учебником и лекционным материалом по теме «Концепция управления персоналом», табл. 1;

5) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия *двум* концепциям управления персоналом – *современной*, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо *традиционной концепции*, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики. Это задание выполняется путем заполнения табл. 2 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

Таблица 1

СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ АДМИНИСТРАТИВНО-КОМАНДНОЙ И СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКАХ

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал – это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал – один из главных источников сокращения затрат на производство	Персонал – это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль
2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т. е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации	Персонал организации – это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель – эффективный труд на благо всего общества – достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития	Персонал организации – это автономная производственно-трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха
3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего	Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»	Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству
4. Представление об идеальном руководителе, т. е. каким должен быть «настоящий» руководитель	Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях	Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сфор-

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
	Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность	мулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации
5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным	Руководитель – требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции – выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования – угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда	Руководитель – более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний. Совместное обсуждение результатов работы и их оценка
6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом	Сотрудники структурных подразделений – члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения – выполнение производственного задания подразделения	Сотрудники подразделений – члены одной добровольно составленной команды. Основа общения – общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой
7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т. е. чем должна являться организация для ее сотрудника	Организация – второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой	Организация – место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
8. Представление о субъекте управления персоналом	Основной субъект управления персоналом – руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства. Однако в главных вопросах роль профсоюза второстепенная	Субъект управления персоналом – кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они реально отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины
9. Представление о целях управления персоналом	Цель управления персоналом – выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества	Цель управления персоналом – эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции
10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом	Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма	Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов
11. Представления о системе управления персоналом – о составных элементах системы, их функциях и связях между ними	Система управления персоналом в организационном плане децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления организацией	Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	Служба управления персоналом – одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных

Таблица 2

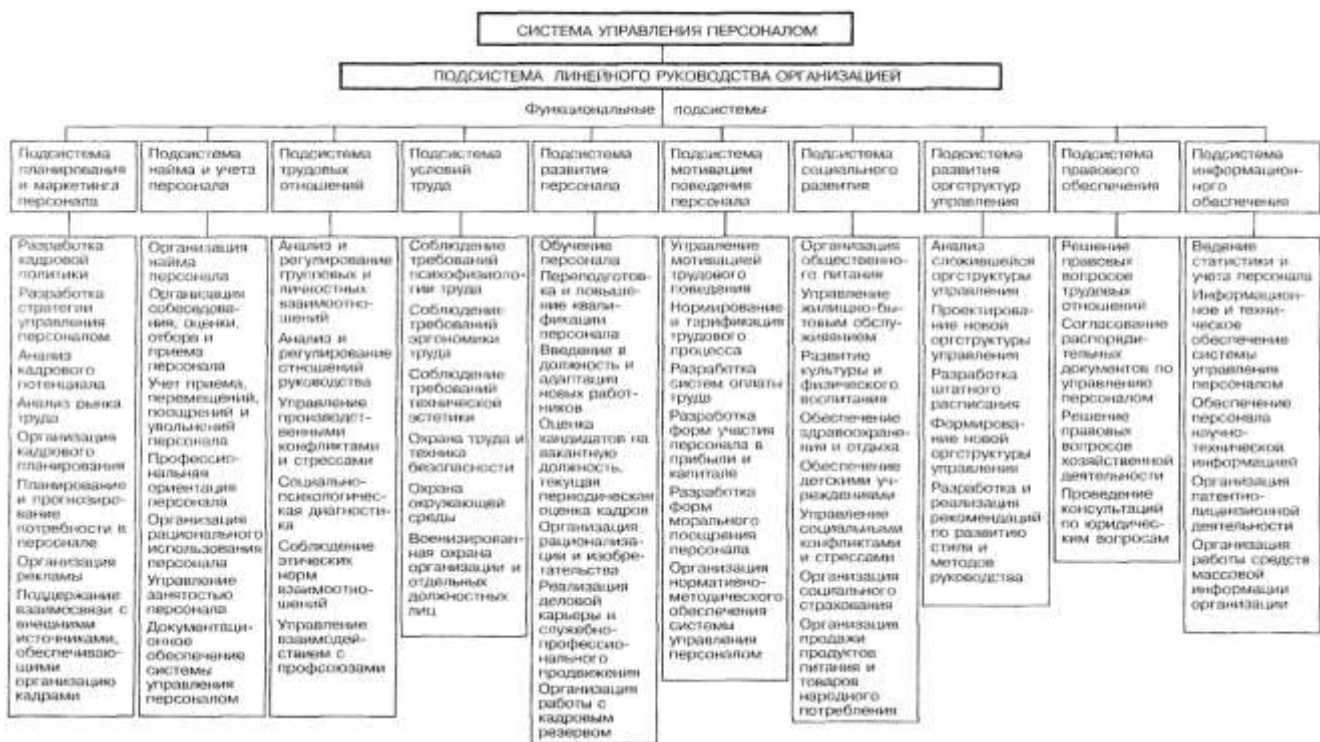
**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
АНАЛИЗИРУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ
ЕЕ СООТВЕТСТВИЯ ДВУМ КОНЦЕПЦИЯМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	
2.....	
11.....	
Общий вывод	

Кейс 2. Организационная структура управления

Разрабатывается организационный проект системы управления крупной организацией в условиях реструктуризации. Предполагается существенно перестроить и систему управления персоналом организации.

Постановка задачи: постройте схему организационной структуры системы управления персоналом организации с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления персоналом. Следует также учесть, что функции отдельных подсистем (рисунок) могут выполнять несколько функциональных подразделений. Подумайте и о том, какие подразделения по управлению персоналом могут быть созданы на уровне производственных единиц (специализированных производств, корпусов, цехов, участков), входящих в состав крупного предприятия. При выполнении задания необходимо воспользоваться рисунком.



Состав подсистем системы управления персоналом крупной организации и их основные функции

Практическое занятие № 9

Отработка методики выявления потребностей и мотивов поведения персонала структурного подразделения гостиничного предприятия и подготовка индивидуальных рекомендаций по повышению мотивации к труду

[2, с. 62-65; 3, с. 213-232; 4, с. 206-232]

Кейс 1. Ситуация «Повышение мотивации персонала»

Описание ситуации

Характеристика гостиницы «Марриотт Грандъ»

Marriott International – американская международная сеть из 2741 гостиницы с общим номерным фондом в 499165 номеров. С 1929 по 1993 называлась Marriott Corp., основанной J. Willard Marriott под названием Hot Shoppes, Inc. Образована в результате слияния двух компаний. Marriott International – ведущая компания на рынке гостиничных услуг с примерно 2800 отелями под маркой Marriott, расположенными в США и 66 других странах и территориях.

Главное управление компании располагается в Вашингтоне, в конце 2005 года общее количество сотрудников компании составляло 143 000 человек. А начиналось все ещё в 1927-м году, когда молодой американец Джон Уиллард Марриотт и его супруга Элис основали семейный бизнес, открыв в Вашингтоне небольшой бар по продаже газированных напитков всего на девять посадочных мест. Чуть позже, когда к холодным закускам

добавилась ещё и горячая еда, заведение получило название The Hot Shoppe, ставшее впоследствии именем фирмы, под маркой которой возникла быстро развивающаяся ресторанная сеть. Через десять лет Джон Марриотт подписал контракт с Eastern, American и Capital Airlines, и его фирма стала первым поставщиком готовых обедов на рейсы авиакомпаний.

В 1957 г. компания открыла свой первый отель – Twin Bridges Marriott Motor Hotel в Арлингтоне, штат Вирджиния (в настоящее время в здании этого отеля находится музей корпорации Marriott). В 1964 году 32-летний сын основателя компании становится её президентом и начинает её реструктуризацию – приобретаются новые права на обслуживание авиаперевозок, скупаются сети ресторанов, гостиницы. Несколько лет спустя – в 1969 г. – компания Марриотт заявила о себе на международном рынке, открыв отель Paraiso в Акапулько.

В последующие годы компания очень бурно развивалась: открывались новые и новые отели, основывались новые бренды и приобретались работающие небольшие цепочки в сфере торговли и услуг. Компания стремилась занять не одну, а несколько ниш на гостиничном рынке. Например, первая гостиница бренда Courtyard – с умеренными ценами – была открыта в 1983-м году недалеко от города Атланта. В следующем году, предвидя развитие гостиничного бизнеса, Marriott приобретает American Resorts Group, сеть курортных гостиниц.

После смерти отца в 1985 году во главе компании встал сын основателя Джон Уиллард Марриотт младший.

Развитие компании идет бурными темпами, доверие к ней растет. В декабре 1987 года один из её отелей становится пресс-штабом, в котором размещаются 6000 журналистов, приехавших со всего мира для освещения встречи Горбачева и Рейгана. Это собрание представителей средств массовой информации явилось одним из крупнейших в истории. В 1989 году Marriott объявляет о новой реструктуризации. Компания собирается сфокусировать свои усилия на создании мегамаркета в гостиничном бизнесе, а также на различных сервисных контрактах. В 1994 году корпорация разделяется на две отдельные компании: Мэрриотт Интернэшнл и Хост Мэрриотт Корпорэйшн. Первая из них занимается исключительно развитием сети отелей, скупая полностью или частично другие гостиничные сети. А вторая – всем, что может принести доход в областях, связанных с дополнительными услугами для гостей: например, приобретением авиалинии, строительством спортивных и развлекательных сооружений.

Marriott International продолжает приобретать все новые и новые гостиничные сети: ей, в частности, принадлежит 49% акций Ritz-Carlton Hotel Company, а также бренд Renaissance Group.

Сейчас гостиницы Марриотт работают в 70 странах мира и корпорация ежегодно открывает около 200 новых отелей, осваивая все новые регионы. К настоящему моменту корпорация объединяет 16 отдельных брендов (Marriott Hotels & Resorts, JW Marriott Hotels & Resorts, Renaissance Hotels & Resorts,

Courtyard by Marriott, Residence Inn by Marriott, Fairfield Inn by Marriott, Marriott Conference Centers, TownePlace Suites by Marriott, SpringHill Suites by Marriott, Marriott Vacation Club International, Horizons by Marriott, The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C., The Ritz-Carlton Club, Marriott ExecuStay, Marriott Executive Apartments, Marriott Grand Residence Club) охватывающих практически все ниши гостиничного бизнеса, предлагая как недорогое размещение для туристов и бизнесменов средней руки, так и услуги фешенебельных отелей для взыскательной публики.

Руководство компанией Мэрриотт Интернэшнл сейчас осуществляют Джон Уиллард Марриотт младший и Вильям Шоу.

Гостиница Мариотт Грандъ входит в международную гостиничную сеть Marriott. Пятизвездочная гостиница «Марриотт Гранд» открылась в престижном районе Москвы в 1997 году. Удобное расположение гостиницы позволяет за считанные минуты добраться до культурного и делового центра российской столицы, что делает «Марриотт Грандъ» прекрасным выбором как для туристов, так и для деловых людей. Гостиница расположена на одной из главных улиц города – Тверской, между Бульварным и Садовым кольцом, но расстоянии менее одного километра от Красной Площади, Большого театра.

Консьержи гостиницы «Мариотт Грандъ» входят в Региональную общественную организацию Золотые Ключи Консьержей, которая является Российским отделением Международного Союза консьержей Гранд Отелей Les Clefs d'Or.

Отель «Марриотт Грандъ» является одной из немногих гостиниц Москвы, предлагающей своим гостям сервис мирового уровня. Специальные компьютерные программы регистрируют все пожелания гостей, которые автоматически выполняются при повторных посещениях отеля. Предлагаемые услуги в отеле: гесертiон, обмен валюты, банкомат, парковка, сейф, лифт, платная стоянка в гараже, выездное обслуживание, магазины, персонал со знанием различных языков, прачечная, химчистка, услуги врача по, экскурсионное бюро, 3 ресторана: «Самобранка», ресторан «Грандъ Александр», ресторан «Русский погребок», лобби бар, парикмахерская, салон красоты, закрытый бассейн, джакузи, солярий, фитнес центр, тренажерный зал, сауна, русская баня, SPA, массаж, бизнес-центр, конференц-залы, беспроводной Интернет (Wi-Fi), предоставление секретарских услуг, услуги няни.

В гостинице 391 номер, включая комнаты Делюкс (246 номера с одной кроватью и 129 – с двумя) и 16 Апартаментов. Есть два VIP этажа с Представительскими номерами (Executive Rooms). Гостям, проживающим в VIP номерах, предлагается (включено в стоимость номера) континентальный завтрак.

Существуют номера для некурящих (180 номеров), комнаты для инвалидов (4 номера) – их присутствие отображает заботу персонала гостиницы о своих гостях. В номерах всех категорий отеля «Марриотт Грандъ»: санузел с душем или ванной, кондиционер, рабочий стол с лампой, телефон с

двумя линиями, автоответчик, голосовая почта, компьютерный порт для быстрого доступа в Интернет, телевизор с ТВ с дистанционным управлением, радио, кабельное или спутниковое телевидение, видеофильмы, доставка прессы (с понедельника по пятницу), мини-бар, гостевые комнаты с кондиционерами, утюг и гладильная доска, фен, банный халат, тапочки, минеральная вода, индивидуальный сейф, детские кровати (при необходимости), предлагается круглосуточное обслуживание в номерах.

Постановка задачи

Предложите гостинице «Марриотт Грандъ» социально-экономические мероприятия по поддержке персонала

Кейс 2

Описание ситуации

В отеле за последние три года наблюдалась сильная текучесть кадров. В 2013 году она составила 13% от среднесписочного состава в 100 человек. Для того чтобы устранить эту проблему, предприниматель обратился в консалтинговое агентство, которое провело социологическое исследование удовлетворённости трудом сотрудников. Описание и результаты социологического исследования представлены в отчете:

Оценка удовлетворённости трудом в отеле «Радуга». Немонетарная мотивация. Исследование проведено консалтинговой компанией HR-эксперт, 2013 год.

1. Задачи исследования.

1. Оценить общий уровень удовлетворённости работой в отеле в целом и по каждому подразделению.

2. Определить структуру мотивации персонала.

3. Определить ожидания работников по поводу проведения корпоративных мероприятий

2. Методология и методы исследования.

- В ходе исследования использовалось анкетирование, которое проводилось анонимно. Участники оценивали тот или фактор по 10-балльной шкале.

- Анкета была разработана на основе широко известной теории личностной мотивации А. Маслоу.

- При обработке данных использовались количественный и качественный анализы.

3. Участники исследования.

- В исследования приняли участие все работники отеля, стаж которых превысил 3 месяца.

- Всего было собрано 97 анкет.

- Однако не все сотрудники отеля заполнили анкеты полностью. Консультанты смогли обработать данные только 60 анкет.

4. Структура немонетарной мотивации (рисунок 4.1).

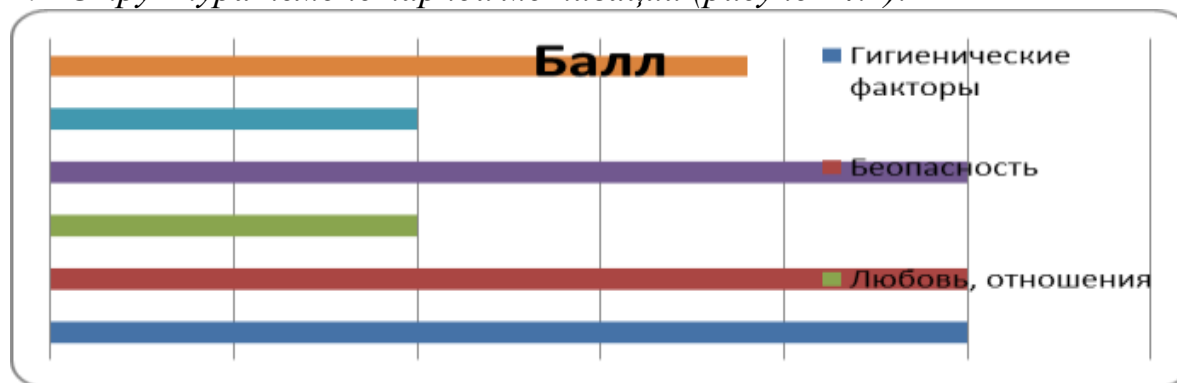


Рис. 4.1. Структура немонетарной мотивации

5. Описание структуры немонетарной мотивации.

- Общий уровень удовлетворённости трудом в отеле чуть выше среднего.
- Среди всех потребностей наиболее удовлетворены три группы: санитарно-гигиенические, потребности в безопасности и престиже.
- В наименьшей степени удовлетворены потребности в любви, привязанности и потребности в самореализации

6. Рекомендации по повышению удовлетворённости трудом.

1. При более детальном анализе выяснилось, что сотрудникам не хватает внутрикорпоративных контактов, чтобы лучше понимать друг друга, что и было предложено реализовать через программу корпоративных мероприятий.
2. Повысить удовлетворённость потребности в самореализации было предложено через обучение, участие в проектных работах помимо основных обязанностей, обновлении технологий и оборудования.

7. Корпоративные мероприятия.

При изучении ожиданий сотрудников относительно корпоративного мероприятия были заданы вопросы:

- По какому поводу стоит проводить корпоративные мероприятия для сотрудников отеля?
- Как часто проводить корпоративные мероприятия в течение календарного года?
- В какой форме вы хотели бы провести корпоративное мероприятие?

8. Потребность в корпоративных мероприятиях (табл. 1).

Средняя частота корпоративных мероприятий на протяжении года составила 2,7.

Таблица 1

Потребность в корпоративных мероприятиях

Причина корпоративного мероприятия	Доля, %
Новый год, Рождество	34
День рождения отеля	31
Высокие показатели в работе	14
23 февраля, 8 марта	9

Причина корпоративного мероприятия	Доля, %
Без повода	8
Обновление коллектива	2
Иное	2

9. Форма проведения корпоративного мероприятия (табл. 2).

Таблица 2

Форма корпоративного мероприятия	
Форма корпоративного мероприятия	Доля, %
Развлечения	52
Спорт	22
Экскурсии	11
Застолье	7
Торжественная часть	4
Тренинг	3
Иное	1

По итогам исследования было предложено провести корпоративные мероприятия. Руководитель финансового отдела определил лимит ежегодного бюджета на корпоративные мероприятия в размере 100 000 р.

Постановка задачи

Используя данные проведенного социологического исследования, выберите из следующего списка те корпоративные мероприятия, которые будут интересны для сотрудников. Предложенные корпоративные мероприятия должны повысить удовлетворённость трудом в отеле, лояльность к своему работодателю сотрудников и производительность труда.

Практическое занятие № 10

Разработка программы формирования лояльности персонала структурного подразделения гостиничного предприятия [2, с. 158-160; 3, с.308-314]

Кейс 1 «Программы лояльности персонала»

Методические указания

Российские исследователи (Жуков А. В. и др. отмечают, что лояльность персонала гостиничного предприятия зависит от целого ряда факторов, подразделяемых на материальные и нематериальные (табл. 1).

Таблица 1

**Основные факторы, влияющие на формирование лояльности
персонала гостиницы**

Материальные факторы	Нематериальные факторы
Заработная плата/премия/бонусы	Постоянное информирование сотрудников о внутренней и внешней деятельности гостиницы
Компенсация оплаты личного мобильного телефона, топлива для личного автомобиля и др.	Стимулирование отлично работающих сотрудников (грамоты, награды, доска почета и др.)
Социальный пакет (медицинская страховка, льготное проживание в гостиницах сети, программы по поддержке сотрудников, имеющих детей и т. д.)	Коллективное проведение мероприятий в гостинице (юбилеи, награждение сотрудников года, Новый год и др.)
Оказание юридической, финансовой помощи сотрудникам в тяжелых жизненных ситуациях	Делегирование сотрудникам ряда обязанностей с более высокой степенью ответственности, назначение на роль наставника или тренера в процессе обучения стажеров и сотрудников гостиницы
Дотации на покупку форменной одежды, содержание ее в надлежащем порядке, оплата питания сотрудников в служебной столовой	Работа по развитию идеологической составляющей успеха: повышение гордости сотрудников за свою гостиницу и её имиджа
Возможность роста по карьерной лестнице	Наличие корпоративной культуры в гостинице
Возможность профессионального развития и обучение персонала (тренинги, стажировки, курсы повышения квалификации и т. д.)	Совершенствование взаимодействия между работниками и руководителями во всех службах гостиницы

Таким образом, «лояльность персонала» – «это система взаимоотношений между менеджментом предприятия и его персоналом, на основе осознанного соблюдения сотрудниками всех рангов принципов, ценностей, убеждений, норм и правил, соответствующих миссии, целям и задачам, стоящими перед предприятием».

Постановка задачи

Разработать программу лояльности для гостиницы

Кейс 2

Описание ситуации

Лояльность – это один из самых эффективных способов стимулирования продаж в сфере услуг. Программа лояльности должна быть дифференцирована по типу клиента. На совещании специалист по маркетингу предложил разработать программу лояльности для сегмента «Командировочные (деловые туристы)». Он рассказал о возможности подключить отель к системе «Гостинец». Подробнее см. <http://gostinets.com>.

В России проект «Гостинец» стартовал в мае 2011 г. и уже объединяет 104 отеля из 52 городов. Всего планируется подключить свыше 300 гостиниц. Эта система позволяет после пребывания клиента в гостиницах, получить 10% от заплаченной за проживание суммы на свой личный счет. Выгодно это, в первую очередь, командировочным. Они имеют возможность заселиться самостоятельно, без агентов, и на этом заработать. Система поощрений построена на популярном во всем мире принципе кэшбэк (от англ. cash back – «возврат наличных денег»). Другие сферы бизнеса давно и успешно используют похожий принцип, например авиакомпании, начисляют полетные мили, магазины возвращают проценты при покупке по карте банка-партнера и т. д. Проект «Гостинец» распространил эту тенденцию и на сферу гостеприимства.

По коммерческому предложению стоимость подключения к системе составит:

- 25.000 рублей – единовременная плата за присоединение к программе
- 5% от стоимости заказа – оплата услуг «Гостинец»;
- 10% – возврат клиенту от стоимости оплаченного заказа.

Постановка задачи

Программу решено подключить уже этим летом. Определите, на сколько человек (процентов) в квартал должен увеличиться приток гостей из направления делового туризма, чтобы подключение к системе лояльности было экономически оправдано. В расчетах примите допущение, что гости этого сегмента в среднем останавливаются в отеле на 1 (один) день.

Практическое занятие 11.

Составление плана-схемы проведения контроля в заданном структурном подразделении организации гостиничного бизнеса.

Оценка эффективности работы службы
[2, с. 129-133; 3, с. 240-258; 4, с. 424-467]

Кейс 1

В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Исходные данные

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы – 70 000 руб. в год. Единовременные затраты – 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату – 35,6%.

Постановка задачи

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Кейс 2

Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	170 000
2	Текущие затраты, руб. в год	70 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	25 000
4	Доля директора в доходах, %	30
5	Экономия времени директора, %	20
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч/год	1920
7	Заработная плата специалиста по найму, руб./мес.	5000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Постановка задачи

Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

Практическое занятие 12.

Решение ситуационных задач **на стили управления**, способов влияния руководителя на подчиненных и оптимальных путей построения взаимоотношений с подчиненными.
[3, с. 259-295; 4, с. 313-325]

Исходные данные и постановка задачи

Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций. Ответьте на следующие вопросы:

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.
3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?
4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?
5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?

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!

Практическое занятие 13.

Построение системы стимулирования и дисциплинарной ответственности работников [3, с. 225-239; 4, с. 480-087, с. 206-234]

Кейс 1

Описание и постановка задачи

Вавилонова С.И. хотела взять 1 или 2 дня в счет очередного отпуска, но администрация ей отказала, сославшись на то, что дробить ежегодный отдых нельзя. Вавилонова обратилась в юридическую консультацию с вопросом можно ли делить очередной отпуск и на какие части.

Что должен ответить юрист?

Кейс 2

Описание и постановка задачи

При увольнении в качестве замены компенсации за неиспользованный отпуск рабочему продовольственного магазина была выдана справка о том, что он не пользовался отпуском и не получал денежную компенсацию. Работодатель объяснил рабочему, что на новом месте, благодаря этой справке, он получит отпуск независимо от времени работы в 2 новой организации.

Правомерны ли действия работодателя? Каким категориям работников не предоставляется замена отпуска денежной компенсацией

Кейс 3

Описание и постановка задачи

В складском помещении торгово-закупочной базы в 9 ч вечера лопнула труба с холодной водой. в это время на работе были директор, 3 бухгалтера, работавшие над годовым отчетом, 2 охранника. распоряжением директора все они были направлены в складское помещение спасать от порчи товары. Бухгалтера отказались от выполнения распоряжения, одна в связи с тем, что она не разнорабочий, вторая в связи с тем, что она болеет ангиной и работа в холодной

воде не будет способствовать ее выздоровлению. за отказ от ликвидации последствий аварии им был объявлен выговор.

Правомерны ли действия директора организации, какое решение должен был вынести суд?

Кейс 4

Описание и постановка задачи

Рыбина учится на 3 курсе вечернего отделения юридического факультета. Успешно сдав экзамены, она представила в отдел кадров по месту работы листок нетрудоспособности. Все семь дней болезни совпали с учебным отпуском. Рыбина попросила перенести часть учебного отпуска, совпавшую с болезнью, на другое время. Работодатель в перенесении отпуска отказал.

Правомерны ли действия работодателя?

Кейс 5

Описание и постановка задачи

Работник Вольнов без уважительных причин на два часа опоздал на работу. По этому факту с него было взято письменное объяснение. В этот же день он демонстративно ушел с работы на три часа раньше. Считая, что в течение рабочего дня работник Вольнов отсутствовал на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов, администрация уволила его за прогул.

Что такое прогул? Правомерно ли решение администрации?

Практическое занятие 14.

Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений связанных с анализом результатов деятельности службы гостиницы [2, с. 220-231; 3, с. 135-139]

Кейс 1

Описание ситуации

Предприниматель вместе со своим партнером приобрел в собственность отель. Основные показатели отеля говорили о том, что последние три года в отеле наблюдается устойчивое снижение количества постояльцев. С 2011 года отель потерял пятую часть своей клиентуры. Снижается доля семейных пар, которые в основном приезжают в отель на выходные. При этом нельзя сказать, что в отель больше приезжает гостей из других сегментов.

Клиентами отеля в настоящее время являются три сегмента (табл.1):

- 1) Семейные пары с детьми.
- 2) Индивидуальные гости.
- 3) Деловые туристы (командировочные).

Таблица 1

Сегментация клиентов

Сегментация клиентов	2011	2012	2013
 доля семейных пар	70%	68%	60%
 доля командировочных	15%	15%	15%
 доля индивидуальных туристов	15%	17%	25%
 доля корпоративных клиентов	0%	0%	0%
Кол-во клиентов, человек	15750	13 590	12 600
Изменение, %	-	-13,71%	-7,28%

В отель недавно были сделаны капитальные вложения – средства были инвестированы в создание при отеле SPA-центра. Однако центр еще не запущен, только отремонтированы площади.

Первым делом после приобретения, предприниматель (новый собственник гостиницы) решил встретиться с управляющей компанией отеля, чтобы переговорить о перспективах развития бизнеса.

Встреча нового собственника с действующей управляющей командой отеля прошла в дружественной обстановке. Наёмный директор отеля заверил предпринимателя в том, что он готов работать под его началом и сделать всё, чтобы бизнес отеля стал еще более прибыльным. Доклад директора был красочным и говорил о том, что бизнес гостиницы ожидают радужные перспективы.

Первым делом директор отеля предложил предпринимателю вложиться в расширение бизнеса для увеличения объемов продаж существующих услуг. По словам директора отеля, бизнесу в этом году необходимы дополнительные средства на рекламу, в сумме 15.000 000 рублей. Из доклада директора следовало, что в его стратегии развития гостиницы:

- Ассортимент услуг остаётся прежним.
- Структура затрат принципиальных изменений не претерпит.
- Вложенные деньги пойдут на повышение узнаваемости отеля с целью привлечения дополнительных клиентов (реклама, продвижение).
- Капитальные вложения не планируются.
- Привлечение заёмных средств не предусматривается.

Директор сообщил, что сейчас его сотрудниками дорабатывается план маркетинга. Он пообещал предпринимателю рост чистой прибыли предприятия на 30% по итогам 2014 год. Прогнозный прирост выручки, по его мнению, вследствие расширения бизнеса в 2014 году составит 15%.

Постановка задачи

Согласитесь ли вы как предприниматель на просьбу директора выделить на его программу развития 15 000 000 рублей, и почему?

Пожалуйста, отметьте в следующем списке те группы показателей, где он, мягко говоря, слухавил: показатели работы с дебиторами; текущая ликвидность предприятия; доходность вложений собственников отеля; финансовая независимость; эффективность продаж услуг отеля.

Кейс 2

Описание ситуации

Сегодня одним из самых популярных инструментов для оценки работы сайта является «Воронка продаж». «Воронкой продаж» называют процесс продажи товара клиентам, который разбит на определённые этапы. На каждом из этапов часть клиентов отсеивается.

Специалисты маркетингового отдела отеля произвели замеры показателей эффективности корпоративного сайта. Они сделали ряд предложений, как оптимизировать сайт, чтоб его посещали больше клиентов. Данные анализа за месяц приведены в таблице.

Данные анализа за месяц

«Воронка» до оптимизации сайта в месяц	
Посетителей сайта	1200
«Заинтересовался»	620
«Принял решение» (заполнил веб-форму заказа номера, или позвонил по указанному номеру телефона)	109
«Купил услугу» (оплатил бронь он-лайн)	10

Маркетолог-консультант подготовил ряд предложений по улучшению структуры, содержания (контента) и дизайна корпоративного сайта отеля. Несколько ценных советов по интернет-маркетингу он получил от агентства Will Digital Agency, которое осуществляет техническую поддержку сайта. Агентство бесплатно внедрило новую, более удобную форму бронирования. Размещение контекста проводилось на бесплатном тарифе Яндекс.Директа. Конечно, не забыт и SEO. В какой-то момент команда маркетологов решила использовать Call.Touch для оценки эффективности рекламы: подключились, стоимость подключения 5000 рублей в месяц. В итоге, было улучшено содержание (контент) наиболее посещаемых разделов, добавлены фото и тексты в разделах о специальных предложениях, добавили сервис «интернет купон», меню ресторана выложили в формате видео-презентации. Добавили опцию «Заказать звонок» – для усиления обратной связи.

После улучшений на сайте, были собраны следующие статистические показатели. Количество посетителей выросло на 53 %. На 18% поднялся интерес к сайту, почти в два раза выросло среднее время, проводимое на сайте, и количество прочитанных страниц. Показатели видимости сайта выросли по сравнению с периодом до оптимизации примерно на 50%. Существенно выросла конверсия – с 0,83 до 4,8%.

Постановка задачи

Определите, насколько выросло в месяц число заказов с сайта в новых условиях.

Практическое занятие 15.

Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений связанных с выявлением потребности в материальных ресурсах (определять этапы решения задачи; составить план действия; определить необходимые ресурсы)

[2, с. 220-231; 3, с. 135-139]

Кейс 1

Описание ситуации

Консультант отеля по результатам внутренней проверки пришел к выводу, что в системе бронирования гостиницы есть проблемы. В частности значительная часть потенциальных клиентов теряется из-за проблем с оплатой по кредитным картам. Клиенты не хотят стоять очереди в банках, платить определенный процент от суммы, иногда они боятся указывать данные своей кредитной карты для снятия оплаты за бронирование номера. Всё это оказывает негативное влияние на продажи. Один из менеджеров отеля порекомендовал вариант сотрудничества с компанией «Резерв Мастер», которая предлагает быстрый и надежный способ оплаты брони. В этом легко убедиться ознакомившись с инструкцией для клиента.

Партнеры Reserve Master представлены на рисунке 4.2.



Рис. 4.2. Партнеры Reserve Master

Можно предположить, что после заключения договора с компанией «Резерв Мастер» количество оплаченных броней увеличится. Однако, нет данных, как это в целом повлияет на загрузку отеля? С одной стороны, после предварительной оплаты брони, снижается риск того, что клиент откажется от услуги проживания. С другой стороны, для клиентов, которые уже решили остановиться в отеле, эта услуга будет лишь дополнительным удобством, от которого отель не получит экономического эффекта, только дополнительные расходы.

По оценкам маркетологов услугами ReserveMaster будут пользоваться около 20% всех клиентов отеля.

Постановка задачи

На сколько (%) должна увеличиться выручка отеля, чтобы можно было говорить о положительном экономическом эффекте от подключения системы резервирования?

Задание 1. Гостиница на 300 мест имеет 250 номеров, из которых 240 оборудованы ванными. Программа по отпуску услуг на планируемый период составляет 150000 место-дней. В соответствии с действующими нормами расход воды на одну услугу по этой гостинице составляет 200–250 л. Приняв в среднем расход воды на услугу в количестве 220 л или 0,22 м³, рассчитаем общий расход воды по гостинице на плановый период.

Задание 2. По данным гостиницы, выданным преподавателем рассчитать показатели, характеризующие эксплуатационную программу гостиницы (коэффициент использования возможной пропускной способности, количество оборотов гостиничного места за период; коэффициент использования номерного фонда (загрузки), среднее количество гостей на 1 проданный номер, среднюю цену гостиничного номера). Раскрыть методику расчета показателей. Провести анализ использования номерного фонда и эксплуатационной программы. По материалам анализа написать пояснительную записку, в которой сформулировать выводы и предложения по эффективности использования номерного фонда гостиницы.

Задание 3. Определить первоначальную стоимость оборудования «А» и «Б», исходя из следующих данных. Цена реализации оборудования: «А» 410 тыс. руб., «Б» – 820 тыс. руб. Общая сумма транспортных расходов – 220 тыс. руб., погрузо-разгрузочных работ – 50 тыс. руб. На долю оборудования «А» приходится 25% затрат на транспортировку и погрузо-разгрузочные работы. Расходы на установку и монтаж оборудования «А» – 60 тыс. руб., «Б» – 80 тыс. руб.

Задание 4. Себестоимость реализованной за год продукции предприятия равна 3,5 млн руб., валовая прибыль 1,5 млн руб. Средний остаток, или норматив оборотных средств, 0,5 млн руб. Оценить оборачиваемость оборотных средств.

Задание 5. Стоимость реализованной продукции предприятия в базисном году 5 млн руб., доля прибыли равна 20 %. Величина оборотных средств в базисном году составила 40 тыс. руб. В отчетном году объем реализованной продукции, равно как и прибыль, возрастет на 12 %. Рассчитать абсолютную величину сокращения длительности одного оборота.

Задание 6. Расход материалов на предприятии за квартал составляет 360 тыс. руб. Норма запаса материалов – 25 дней. Определить норматив запаса материалов на квартал.

Практическое занятие 16.

Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений связанных с выявлением потребности в персонале (распознавать проблему в профессиональном контексте и анализировать ее; определять этапы решения задачи; составить план действия; определить необходимые ресурсы) [2, с. 220-231; 3, с. 135-139]

Кейс 1

Исходные данные

В целях снижения трудовых затрат и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции на предприятии предполагается установить новое оборудование, что позволит повысить его производительность на 40%. Одновременно будут осуществлены мероприятия по механизации транспортных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых на этих работах, с 80 до 60 человек. В результате улучшения организации труда предполагается также сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.

Постановка задачи

Определите, как повысится производительность труда на предприятии с численностью рабочих 2400 человек (из них 60% основных и 40% вспомогательных рабочих, на новом оборудовании будут работать 10% основных рабочих).

Кейс 2

Исходные данные

Бригада из 5 человек произвела за месяц (22 рабочих дня) 700 единиц продукции. В следующем месяце (20 рабочих дней) продукция составила 800 единиц. Кроме труда для выпуска продукции использовались материалы, расход которых увеличился во 2-м месяце в сопоставимых ценах на 25%.

Постановка задачи

Рассчитайте коэффициенты производительности и оцените эффективность работы бригады.

Кейс 3

Описание ситуации и постановка задачи

Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала. Необходимо составить объявление о текущей вакансии.

Методические указания

В объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат; дать краткую характеристику организации, где он будет работать; изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности; указать телефон, факс для передачи резюме. Приведем пример составления текста объявления.

ОБЪЯВЛЕНИЕ О ТЕКУЩЕЙ ВАКАНСИИ

Должность. Ассистент специалиста по подбору персонала.

Организация. Гостиница «Риф». Небольшое российское предприятие по оказанию гостиничных услуг.

Обязанности:

помощь кандидатам в заполнении анкет;
проведение предварительных собеседований с кандидатами;
тестирование кандидатов (английский язык, машинопись);
составление резюме;
работа с базой данных кандидатов.

Требования:

Обязательные

знание английского языка на уровне спецшколы или более глубокие знания;

желание сделать карьеру;
компьютер (Word);
гибкость и лояльность в отношении желающих найти работу.

Желательные

опыт работы в другой гостинице в качестве ассистента;
машинопись от 100 уд./мин, русская и латинская;
компьютер (Word, Excel, MS Access, E-mail).

Условия труда:

гибкий график (с 9.00 до 17.30 с понедельника по пятницу), без переработок;

испытательный срок 3 месяца, работа по трудовой книжке; бесплатные обеды;

офис находится рядом со станцией метро «Добрынинская»; заработная плата обсуждается индивидуально.

Кейс 4

В ресторане отеля работают посменно 2 кондитера. В их обязанности входит приготовление и оформление десертов, выпечка изделий из теста, изготовление тортов и пирожных. Часть продукции, приготовленной кондитерами, реализуется на заказ. Требования к вкусовым качествам и дизайну кондитерских изделий высокие. Минимальная плановая выручка от реализованной кондитерской продукции за месяц составляет 750.000 руб. Если компания на ФОТ и начисления на заработную плату кондитеров тратит менее 10% от выручки (показатель зарплатоёмкости), то формируется прибыль.

В настоящее время заработная плата кондитеров составляет 24.000 руб. к начислению, и сотрудники, которые работают в ресторане уже более 5 лет, считают, что могут претендовать на более высокую заработную плату.

Оба кондитера заявили, что если найдут вакансии с оплатой труда на 5000 руб. выше, то могут перейти в другие компании. Служба персонала провела исследование рынка труда и получила следующие результаты:

Мониторинг рынка труда для штатной единицы ресторанного бизнеса «Кондитер».

В результате анализа опубликованных на сайте работы объявлений региона удалось найти 7 вакансий и 3 резюме. Данная информация поможет рассчитать плановый фонд оплаты труда кондитера.

Вакансия №1. Кондитер-оформитель в кондитерский цех производственного предприятия. График работы 3/3, 07.00-19.00. Заработная плата **от 25000 руб. Надбавка за разряд и стаж работы в компании.**

Вакансия №2. Кондитер в производственный цех розничной сети. Заработная плата **от 24500 до 26000 руб.**

Вакансия №3. Кондитер в производственный цех розничной сети. Заработная плата **от 21000 до 26000 руб.**

Вакансия №4. Кондитер в ресторан бизнес-отеля. График работы 2/2, 10.00-22.00. Заработная плата **от 20000 руб. Премии выплачиваются за заказные торты и банкетные.**

Вакансия №5. Кондитер в ресторан с караоке. График работы 2/2. Заработная плата **от 22000 руб.** Премия выплачивается за заказные торты.

Вакансия №6.

Кондитер в ланч-бар для приготовления десертов. График работы 5/2, 10.00-19.00. Заработная плата **от 20000 руб.** Премия выплачивается за заказные торты.

Вакансия №7. Пекарь-кондитер в ресторанный цех для приготовления порционных и банкетных блюд. График работы 5/2, 08.00-17.00. Заработная плата **от 21000 руб.**

Резюме №1. Кондитер в ресторане отеля. Опыт работы в ресторане отеля и в производственном цеху свыше 5 лет. Образование среднее специальное «Повар-кондитер». Заработная плата **от 25000 руб.**

Резюме №2. Кондитер без опыта работы. Образование среднее специальное «Повар-кондитер». Заработная плата **от 20000 руб.**

Резюме №3. Кондитер-пекарь. Опыт работы 2 года на хлебокомбинате пекарем. Образование среднее. Заработная плата **от 20000 руб.**

Резюме №4. Повар-кондитер. Опыт приготовления десертов 2 года. Образование среднее специальное «Повар-кондитер». Заработная плата **от 22000 руб.**

Постановка задачи:

Используя данные рынка труда, определите, насколько велик риск ухода кондитера? Определите, насколько можно поднять зарплату кондитеру, сохранив эффективность кондитерского производства.

Практическое занятие 17

Деловая игра «Производственное совещание»

[2, с. 208-220; 3, с. 122-127; 4, с. 282-295]

Цель: сформировать умения и навыки подготовки и проведения совещаний; систематизировать знания, полученные при изучении не только данной дисциплины, но и других смежных дисциплин.

Средства обучения: задания на карточках (приложение 2), план подготовки и проведения совещания (приложение 1), бланк протокола (приложение 3), бланк повестки дня (приложение 4).

Время, отводимое на деловую игру – 2 пары (4 урока по 45 минут)

Ход работы (игры):

1. Все обучающиеся группы разбиваются на 3 подгруппы.
2. Каждой группе обучающихся раздаются задания на карточках (приложение 2), план подготовки и проведения совещания (приложение 1), бланк протокола (приложение 3), бланк повестки дня (приложение 4).
3. В каждой группе распределяются роли: выбирается руководитель организации, который должен открыть совещание, секретарь совещания, который должен составлять протокол, и участники совещания, например, заместители директора, бухгалтера, начальники различных структурных подразделений или другие сотрудники.
4. Преподаватель устанавливает время, которое отводится для подготовки совещания – 90 минут (1 пара), за это время обучающиеся должны составить повестку дня по заданной теме совещания (тема совещания указывается в задании для каждой группы) и составить планы своих выступлений по вопросам повестки дня, которые они фиксируют в своих тетрадях.
5. По истечению установленного времени преподаватель предлагает первой подготовившейся группе обучающихся продемонстрировать свое совещание, затем остальные группы обучающихся показывают свое совещание.
6. По окончании игры преподаватель подводит итоги и выставляет оценки.

План подготовки и проведения совещания:

1-й этап. Подготовка совещания:

- Определение цели совещания.
- Формирование повестки дня совещания.
- Определение состава участников совещания.
- Назначение даты и времени совещания.
- Определение места проведения совещания.
- Подготовка участников совещания.

2-й этап. Проведение совещания.

- 1. Определение продолжительности совещания.
- 2. Назначение секретаря совещания.
- Выступление руководителя предприятия.
- Выступление каждого участника совещания в соответствии с регламентом.
- Составление протокола совещания (составляет секретарь)

3-й этап. Подведение итогов совещания.

Выводы.

Определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ.

4-й этап. Контроль за выполнением решения.

Определение лиц, осуществляющих контроль за выполнением решения.

1 группа учащихся.

Задание:

Подготовить и провести совещание руководителя предприятия по производству строительных материалов на тему: «Подготовка плана мероприятий по продвижению нового для предприятия вида строительных материалов» используя следующую информацию:

Управленческая ситуация: Руководство предприятия по производству строительных материалов решило освоить новый вид продукции. Приобретение патентов, закупка современных технологических линий и оборудования позволили начать производство конкурентоспособной продукции, которая, по мнению специалистов, должна найти спрос на потребительском рынке. Одной из наиболее актуальных проблем, вставших перед руководством предприятия, оказалась реализация новой продукции.

Развитие управленческой ситуации: Организация устойчивого сбыта нового вида продукции, производство которого планируется предприятием, несмотря на общий уровень спроса, существующего на данный вид строительной продукции, является действительно одной из наиболее актуальных проблем при принятии решения о производстве предприятием новой продукции.

Комплекс мероприятий по продвижению нового для предприятия вида строительных материалов на рынки сбыта должен включать:

- * сбор и анализ информации, необходимой для планирования объема продаж;
- * стимулирование продаж, включающее доведение информации до потенциального потребителя, подчеркивание ее наиболее привлекательных сторон и предоставляемых возможностей;
- * установление контактов, предполагающих налаживание и поддерживание связей с потенциальными покупателями;
- * модификация выпускаемой продукции с целью наиболее полного удовлетворения потребностей покупателя;
- * проведение переговоров с целью согласования цен и условий продажи;
- * организация транспортировки и складирования продукции;
- * финансирование, предполагающее изыскание и использование финансовых средств для реорганизации сбыта продукции.

Маркетинговая деятельность любого предприятия осуществляется сегодня в условиях значительных изменений, происходящих на рынках сбыта. Практически для всех видов продукции характерна быстрая смена поколений, изменение ассортимента, предоставление новых функциональных возможностей. Продукция различного вида и профиля изменяется в среднем каждые 5 лет, а некоторых видов еще быстрее. Если сравнивать компьютеры, которые находятся в продаже сегодня, с компьютерами, которые продавались еще 2-3 года назад, то разница огромная. С полным основанием можно сделать вывод о том, что продукция, продается и покупается на рынках сбыта, претерпевает значительные изменения, идет острая конкурентная борьба за потребителя.

И в этом постоянно меняющемся мире спроса и предложения необходимо хорошо ориентироваться, вовремя определять открывающиеся возможности, уметь увидеть неудовлетворительный спрос, вовремя уловить, что может заинтересовать потенциального потребителя, а значит, пользоваться устойчивым спросом. Изучить ситуации, складывающиеся на рынках сбыта, тенденции изменения конъюнктуры спроса позволяет своевременно и профессионально проведенный анализ. Маркетинговый анализ базируется на полученной маркетинговой информации. Для проведения анализа используется практика подготовки аналитических отчетов, методы статистической обработки данных, регрессивного и факторного анализов.

2 группа учащихся:

Задание:

Подготовить и провести совещание руководителя предприятия по сбыту автомобилей на тему: «Формирование маркетинговой политики предприятия», используя следующую информацию:

Управленческая ситуация: Предприятие по сбыту автомобилей располагает сбытовыми точками в разных регионах. Руководитель предприятия придает большое значение маркетинговой политике. Он регулярно запрашивает у

маркетинговой службы аналитические отчеты, в которых отслеживаются тенденции изменения спроса, сводки по продажам собственных и конкурирующих предприятий, прогнозы ожидаемого спроса на автомобили различных марок. Знакомится с рекомендациями по объемам продукции, которые могут быть реализованы предприятием в планируемый период.

Развитие управленческой ситуации: До недавнего времени сбор маркетинговой информации на предприятии был организован так, что основным ее источником были продавцы, работающие в сбытовых точках предприятия. Однако оказалось, что поступающая от продавцов информация далеко не всегда позволяет сделать правильные выводы. Это объясняется рядом причин:

- * то, что находит спрос в одной торговой точке (регионе), может лежать без движения в другой;

- * при постоянно меняющихся возможностях, которые предоставляются покупателю, продавец не всегда может точно предсказать как потребитель отнесется к новой марке автомобиля, к новым предоставляемым ему возможностям;

- * ценовая конкуренция все чаще начинает уступать место конкуренции предоставляемых покупателю возможностей, при этом все большее значение начинает приобретать товарная марка, индивидуализация товара, реклама, маркетинговая политика в целом.

Поэтому было принято решение сделать ставку на проведение специальной работы по сбору маркетинговой информации, чтобы составить более полную и точную картину предпочтений покупателя, тенденций изменения потребительского спроса.

При подготовке управленческих решений в области маркетинга учитываются данные отчетности о движении товара, выручке от его реализации, объеме реализованной продукции, складских запасах, данные по заказам и отгрузкам. Маркетинговая служба осуществляет также сбор маркетинговой информации вне фирмы, в том числе о продажах товара конкурентами.

При подготовке аналитических отчетов:

- * в области рекламы – исследуется мотивация потребителей, рекламные тексты, оценивается эффективность рекламной кампании;

- * в области коммерческой деятельности – изучаются тенденции деловой активности, политика цен, товарная номенклатура;

- * при анализе потребительского спроса – изучаются тенденции деловой активности, политика цен, товарная номенклатура;

- * в области сбыта – определяются потенциальные возможности рынка, его характеристика, анализируются продажи для различных территорий сбыта, каналы распределения продукции, стратегии стимулирования сбыта.

При формировании маркетинговой политики предприятия основное внимание следует обращать на производство товаров, которые представляли бы более высокую ценность для потребителя, чем товары конкурентов. Должны быть созданы более удобные для покупателя условия приобретения и эксплуатации товара. В основе успешной маркетинговой политики должно лежать бо-

лее четкое представление о системе предпочтений покупателя товара, более четкое понимание потребительского поведения.

Другими словами, успех предприятия в условиях рыночной экономики определяется ориентацией всего производственного и сбытового процесса на покупателя, на того, кто будет пользоваться производимой предприятием продукцией.

3 группа учащихся:

Задание:

Подготовить и провести совещание руководителя предприятия по производству бытовой техники на тему: «Изучение рынков сбыта и отслеживание тенденции изменения спроса на основные виды товаров, производимых предприятием», используя следующую информацию:

Управленческая ситуация: Продукция предприятия по производству бытовой техники занимала устойчивое положение на рынках сбыта, на складах предприятия не было больших запасов нераспроданного товара, объемы реализуемой продукции давали устойчивую прибыль. Однако, понимая, что спрос на бытовую технику интенсивно меняется, что конкуренты периодически выбрасывают на рынки сбыта бытовую технику с новыми функциональными возможностями, руководитель предприятия поставил перед маркетинговой службой задачу более внимательно изучать рынки сбыта и более четко отслеживать тенденции изменения спроса на основные виды товаров, производимых предприятием.

Развитие управленческой ситуации: Анализ изменений, непрерывно происходящих на рынках сбыта бытовой техники, жизненно необходим для предприятия, поскольку потеря позиций на рынках сбыта неминуемо оборачивается существенными потерями в реализации производимой продукции. Разработанные на основании анализа потребительского рынка рекомендации позволяют предприятию уверенно держаться на плаву в жестком мире бизнеса.

При формировании маркетинговой политики предприятия была сделана ставка на так называемый товарно-дифференцированный маркетинг, смысл которого состоит в том, чтобы сделать спрос на продукцию, производимую предприятием, более устойчивым за счет более широкого ассортимента ее.

Успешному продвижению на рынки сбыта продукции, выпускаемой предприятием, способствует проведенный анализ рынков сбыта и более детальная их сегментация.

Особое значение при продвижении товаров на рынки сбыта имеет конкурентная борьба, поскольку именно конкуренция определяет уровень качества предлагаемых на продажу товаров, которые согласен приобрести покупатель. Именно конкуренция стимулирует постоянное проведение работы по совершенствованию продукции, повышению ее качества, снижению себестоимости, более полному удовлетворению потребительского спроса. Более качественный товар пользуется большим спросом, если его цена сопоставима с ценой конкурирующих товаров. Таков закон рынка.

В то же время необходимо проведение специальной работы, которая могла бы покупателю узнать новый товар, убедиться в его преимуществах.

Решением этой проблемы занимаются в основном маркетинговые службы предприятия. Одна из основных их задач – реклама товаров, целенаправленная работа с покупателями, определение требований к производимому товару.

Проблема конкуренции на рынках сбыта производимой предприятием является одной из основных проблем практического маркетинга. Естественно, что в жесткой конкуренции побеждает тот, кто может предложить потребителю более выгодные условия покупки, в частности более низкую цену за продукцию примерно одинакового класса, качества, функциональных возможностей.

Приложение 3

Протокол № _____
от «___» _____ 200__ г.
совещания _____

Председатель совещания: _____

Секретарь совещания: _____

Присутствовали: _____

Повестка дня:

1. _____

Докладчик _____

2. _____

Докладчик _____

Слушали: _____

Выступили: _____

Постановили: _____

Слушали: _____

Выступили: _____

Постановили: _____

Председатель совещания _____

(личная подпись) (расшифровка подписи)

Секретарь совещания _____

(личная подпись) (расшифровка подписи)

Приложение 4

Повестка дня совещания,
которое состоится «___» _____ 200__ г.,

в _____ часов _____ мин.

1. _____

Докладчик: _____

2. _____

Докладчик: _____

3. _____

Докладчик: _____

Практическое занятие 18.

Составление плана организации личной работы менеджера (построение траектории профессионального и личностного развития) [2, с. 208-245; 3, с. 301-325; 4, с. 234-282]

Кейс 1 «Успех в прошлом»

Цель: Использование позитивных эмоций, которые связаны с успехами в прошлом, для формирования новых мотивационных отношений.

Постановка задачи

1. Вспомните случай из своей жизни, когда вы переживали значительный успех. Закройте глаза и представьте себе это ярко. Создайте картинку в воображении. Обратите внимание на размер, точность и качество этой картинки, на те движения, звуки, переживания, которые создают или сопровождают её.

2. Далее поразмышляйте о цели, которую вы стремитесь достичь. Вообразите её чётко. Прокрутите в воображении картинки достижения цели.

3. Разместите в воображении эту картинку туда же, где была и предыдущая. Ваше задание заключается в том, чтобы эти две картинки наложить друг на друга. Стремитесь пережить радость, удовлетворение от будущего успешного завершения дела (достижения цели) так, как вы ощущали это в прошлом.

Кейс 2 «Создай себе ситуацию успеха»

Цель: Даже небольшой успех имеет значительное побуждающее влияние, вдохновляет на деятельность. Следовательно, очень важно уметь создать себе ситуацию успеха. Если вы спланировали этапы достижения цели, то это может быть достижение первого из них. Что-нибудь из того, что вы запланировали и что выполнили, может переживаться как успех. Технология («секреты») создания успеха может быть такой:

Постановка задачи

1. Спланируйте, как добиться определённой цели (или этапа её достижения). Цель следует выбрать средней сложности, поскольку достижение лёгких целей не переживается как успех, а достижение слишком сложных часто просто невозможно. Какую цель вы бы хотели достичь?

2. Приложите все усилия, чтобы достичь хотя бы одну цель (или успешно выполнить задание). Достигли ли вы этой конкретной цели? Какие трудности вам пришлось преодолеть?

3. Разбейте цель на ряд конкретных промежуточных этапов и осознайте важность достижения каждого из них. Ставьте перед собой как можно больше конкретных (и реальных) целей и стремитесь достичь их. Перечислите конкретные этапы достижения цели.

4. Определите количественные показатели, по которым вы могли бы фиксировать даже незначительные позитивные сдвиги в работе (как в спорте, где число набранных баллов стимулирует).

5. Похвалите себя за то, что добились даже небольшого успеха («Какой я молодец!»). Позитивные эмоции, связанные с достижением успеха, никогда не помешают.

6. Отметьте себя за достижение даже незначительного успеха, «наградите» чем-нибудь. Какой приз или вознаграждение вы для себя приготовили?

Практическое занятие 19.

Самоменеджмент

[2, с. 208-245; 3, с. 301-325; 4, с. 234-282]

Кейс 1

Описание ситуации

Рассмотрите функции самоменеджмента



Постановка задачи

Перечислите: что лично менеджеру дает рациональная организация его деятельности? Укажите: что дает рациональная организация деятельности менеджера предприятию? На рисунке приведен процесс самоменеджмента. Поясните сущность и смысл данной схемы процесса самоменеджмента.

Кейс 2

Описание ситуации

Определите личные ресурсы, т. е. средства для достижения целей. Для этого перечислите и проанализируйте свои сильные стороны. Путем анализа своих возможностей определите, каким личным потенциалом для достижения своих целей располагаете, как его следует развивать.

Далее перечислите и проанализируйте свои слабые стороны. Составьте перечень неудач и отметьте, следствием каких качеств они были.

Постановка задачи

Подумайте: как избавиться от этих недостатков и преодолеть подобные неудачи. Укажите также: с какими событиями вы должны считаться в ближай-

шие годы, принимая во внимание лиц из своего ближайшего окружения (партнеров, детей, родителей, шефа, друзей и т. д. и свой возраст.

После этого проведите анализ «цель — средство», в ходе которого сравните необходимые для достижения целей средства (личные, финансовые, временные ресурсы) с реальной ситуацией.

Лишь после этого обратитесь к составленной вами «инвентарной описи» целей и выберите важнейшую свою профессиональную (карьерную) цель, сформулируйте ее и изложите письменно.

Определите необходимые для достижения данной цели средства и проверьте, чего вы еще должны достичь или к чему приступить, чтобы ближе подойти к соответствующей цели. Укажите необходимую для достижения цели квалификацию и поставьте конкретные реальные практические задачи по приобретению опыта и способностей, которых еще недостает.

Кейс 3

Тестирование на сформированность необходимых для руководителя качеств

Каким, по вашему мнению, должен быть хороший руководитель? Выберите «да» или «нет».

Хороший руководитель...	Да	Нет
1. должен держать подчиненных под контролем, не позволять им «самодеятельности»		
2. должен прислушиваться к своим оппонентам		
3. не должен тратить время на уговоры и выяснение причин возникших проблем		
4. имеет право вспылить, если возмущен поведением подчиненных		
5. не имеет права обсуждать свои чувства с подчиненными		
6. должен быть сосредоточен на главных вопросах, оставляя другим заботу о деталях и подробностях		
7. может не предпринимать никаких действий, ожидая, что проблема решится сама собой		
8. не может делегировать подчиненным задачи первой очереди		
9. в публичных выступлениях должен избегать проявления эмоций		
10. не должен раскрывать свои карты – лучше держать людей в неведении относительно своих замыслов		
11. прислушивается к мнению каждого сотрудника		
12. не должен идти на поводу у своих эмоций, когда рассматривает конфликтную ситуацию в коллективе		
13. в кризисных ситуациях должен скрывать отрицательные эмоции.		
14. должен делать все, чтобы подчиненные гордились своим вкладом в общее дело		
15. должен способствовать профессиональному и личностному росту подчиненных		
16. должен учитывать все мнения, даже противоположные		

Хороший руководитель...	Да	Нет
17. должен использовать все возможности своего статуса		
18. может обсуждать с другими свою жизненную философию		
19. проявляет спокойствие и сдержанность, когда приступает к разбору проблемных ситуаций		
20. получает удовольствие от общения с подчиненными		
21. должен незамедлительно начинать борьбу с конфликтами и проблемами		
22. не должен обращать внимание на разногласия в коллективе		
23. готов взять на себя ответственность за неудачу общего дела		
24. делегирует важные задачи каждый раз, когда это возможно		
25. готов понять чужие чувства, даже если разговор идет на повышенных тонах		
26. позволяет другим брать на себя руководящую роль		
27. чувствует грань дозволенного при общении с другими		
28. в равной степени осознает свою ранимость и свою силу		
29. получает удовольствие от работы		
30. в общении с подчиненными открыто выражает радость, удовольствие, благодарность		

Подсчитайте число утвердительных ответов на вопросы № 2,8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 23, 25, 27, 28, 29, 30 и отрицательных на вопросы № 1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 17, 22, 24, 26.

Достоверность полученных результатов зависит от степени осознания утверждений и вашей искренности.

От 20 до 30 баллов – высокий уровень сформированности необходимых для руководителя качеств (зрелый руководитель, обладающий развитым эмоциональным интеллектом, способный создать условия не только для эффективной работы, но и для профессионального и личностного развития своих подчиненных).

От 10 до 20 баллов – средний уровень сформированности необходимых для руководителя качеств.

Менее 10 баллов – низкий уровень сформированности необходимых для руководителя качеств.

Практическое занятие 20.

Решение ситуационных задач по выходу из заданной конфликтной ситуации и по определению путей предупреждения стрессовых ситуаций
[2, с. 208-245; 3, с. 301-325; 4, с. 234-282]

Кейс 1

Описание ситуации

Руководитель А дает задание сотруднику Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не

стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности.

Б соглашается: «Ну хорошо, если Вы так думаете, то я приобрету это оборудование», одновременно тоном речи и набором слов интонацией во фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия.

Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это. А я с самого начала предупреждал Вас, что оборудование никуда не годится».

Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

Постановка задачи

Определите верную стратегию выхода из конфликтной психологической ситуации со стороны руководителя А и со стороны сотрудника Б.

Кейс 2

Описание ситуации и постановка задачи

Ознакомьтесь с ниже описанными проблемами управления, проанализируйте и подготовьте ваш ответ.

1. Низкооплачиваемый персонал – проблема для многих организаций. Возьмем, к примеру, плохо обученных и слабо мотивированных операторов рентгеновских машин, которые проверяют багаж пассажиров в аэропортах. Как можно мотивировать этих людей, чтобы повысить их бдительность? Обоснуйте свой ответ.

2. В одной небольшой организации регулярно выбирают «работника месяца». Ему предоставляется право парковать свою машину рядом с машиной президента, перед самым входом. Какая теория объясняет возникновение позитивной мотивации в данном случае? Обоснуйте свой ответ.

3. На какого начальника вы бы предпочли работать: на человека с большой потребностью в достижениях, в близких связях или во власти? Почему? В чем преимущества и недостатки каждого типа руководителей? Обоснуйте свой ответ.

Кейс 3

Описание ситуации и постановка задачи

Вы – менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано. Как вы поступите?

Практическое занятие 21.

Планирование качественных и количественных потребностей структурного подразделения гостиницы в трудовых ресурсах [4, с. 18-27]

Задание 1.

Перечислите возможные последствия и потери в вашей организации, которые могут возникнуть из-за недостаточного внимания к отдельным вопросам развития кадров.

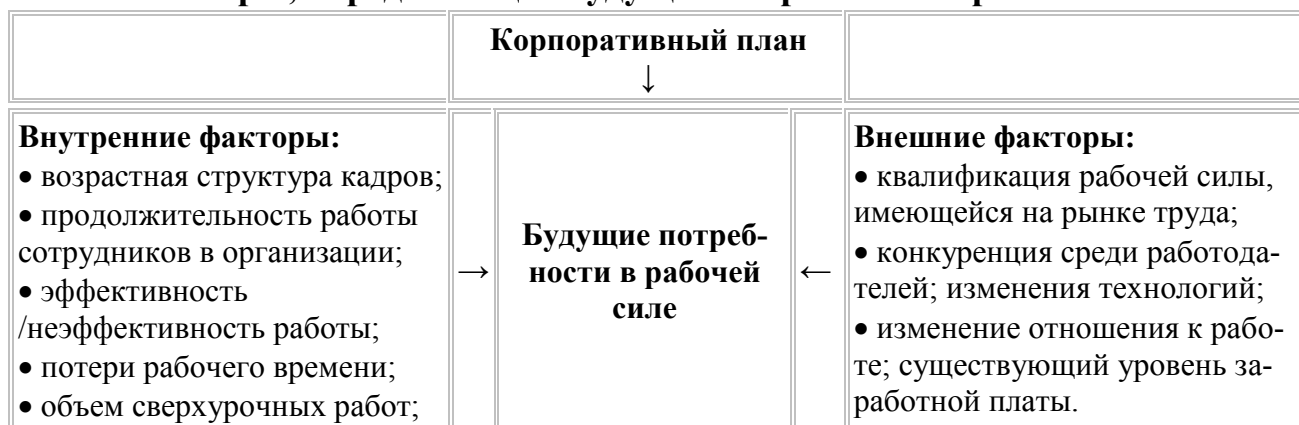
Вопрос, которому уделяется недостаточно внимания	Возможные последствия	Возможные потери организации (не только финансовые)
1.		
2.		
3.		
4.		

Задание 2

Вы – руководитель подразделения. Опишите:

1. общие текущие цели подразделения _____
2. в какой степени показатели их достижения могут быть выражены количественно, например «х человеко-дней» или «у человеко-лет» (если это возможно) _____
3. структуру вашего подразделения _____
4. различные способы классификации исполнительских работ (возраст, тип работы, уровень квалификации и т. д.) _____
5. какие-либо возможные изменения целей подразделения в ближайшие год-два и в ближайшее пятилетие _____
6. возможные последствия этих изменений для существующего на сегодняшний день штата сотрудников _____
7. возможные будущие требования к рабочей силе _____

Факторы, определяющие будущие потребности в рабочей силе



Практическое занятие 22.

Определение численности и функциональных обязанностей сотрудников [4, с. 115-120]

Задание 1

На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, ИСПОЛЬЗУЯ метод трудоемкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч		
изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

Задание 2

За счет обновления оборудования выработка продукции на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 60 тыс. до 64 тыс. руб. в год. Объем выпущенной продукции составит при этом 120 млн. руб. Каковы окажутся рост производительности труда и экономия рабочей силы?

Задание 3

Оцените ясность представлений о своих должностных обязанностях, ответив на вопросы:

Каковы ваши обязанности и ответственность на рабочем месте?

Каковы результативность мероприятий, в которых вы принимаете участие?

Какие основные инструкции и нормы регламентируют вашу работу?

Какова ваша ответственность?

Какова нагрузка на вашем рабочем месте (физическая, эмоциональная, интеллектуальная)?

Есть ли какие-либо опасные или особые условия работы?

Практическое занятие 23.

Определение соответствия личностных, деловых и профессиональным качеств исполнителя, требованиям, предъявляемым к должности [3, с. 346-352]

Кейс 1

Описание ситуации

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работают 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница «Парадиз» является одной из лучших в своем классе. Не смотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% – это хороший показатель для гостиничного бизнеса. В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе; 18
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Постановка задачи

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

1. Постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений.
2. Предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника.
3. Как повысить заинтересованность сотрудников гостиниц в повышении качества обслуживания?

Практическое занятие 24.
Анализ состава личностных качеств,
не желательных для персонала гостиницы
[3, с. 346-352; 4, с. 112-120]

Кейс 1

Описание ситуации

Отбирая кандидатов для замещения вакансий, сотрудники службы персонала стремятся прежде всего установить у претендентов наличие необходимых профессиональных и личностных качеств, забывая о возможных отрицательных качествах. Вместе с тем во многих случаях не менее важно знать негативные качества претендента, наличие которых рано или поздно «сведет на нет» его профессиональные достоинства и станет причиной неизбежного увольнения. Работника легко взять на работу, но всегда нелегко уволить, если даже он плохо справляется с работой. Ошибки такого рода чаще всего имеют место при дефиците работников нужной квалификации или необходимости срочного заполнения вакансии. Ниже приведен установленный на основе опроса работников кадровых служб перечень негативных качеств, обладатели которых получили отказ в приеме на работу (в различные организации и на разные должности), поскольку эти качества были выявлены в ходе предварительного собеседования с сотрудником службы персонала. Однако не все они равнозначны с точки зрения негативного влияния на результаты выполнения работы, если речь идет о работе на разных должностях. Для одних рабочих мест наличие у кандидата некоторых из приведенного ниже списка качеств должно служить поводом для категорического отказа в приеме на работу, для других – оно не столь существенно.

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ

1. Жалкий внешний вид.
2. Манеры всезнайки.
3. Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме.
4. Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач.
5. Недостаток искренности.
6. Отсутствие интереса и энтузиазма.
7. Невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени.
8. Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате.
9. Низкие оценки во время учебы.
10. Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро.
11. Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы.
12. Недостаток такта.

13. Недостаточная зрелость.
14. Недостаточная вежливость.
15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
16. Недостаточная способность ориентироваться в обществе.
17. Выраженное нежелание учиться.
18. Недостаточная живость.
19. Нежелание смотреть в глаза интервьюеру.
20. Вялое, «рыбье» рукопожатие.
21. Нерешительность.
22. Пассивный отдых.
23. Неудачная семейная жизнь.
24. Трения с родителями.
25. Неряшливость.
26. Отсутствие целеустремленности (просто ищет место).
27. Желание получить работу на короткое время.
28. Недостаток чувства юмора.
29. Мало знаний по специальности.
30. Несамостоятельность (родители принимают за него решение).
31. Отсутствие интереса к организации или отрасли.
32. Подчеркивание «престижных» знакомств.
33. Нежелание работать там, где потребуется.
34. Цинизм.
35. Низкий моральный уровень.
36. Лень.
37. Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях.
38. Узость интересов.
39. Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором).
40. Плохое ведение собственных финансовых дел.
41. Отсутствие интереса к общественной деятельности.
42. Неспособность воспринимать критику.
43. Отсутствие понимания ценности опыта.
44. Радикальность идей.
45. Опоздание на собеседование без уважительной причины.
46. Отсутствие сведений об организации.
47. Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время).
48. Не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование.
49. Сильно давящий тон.
50. Неопределенность ответов на вопросы.

Список должностей и профессий

- а) продавец среднего по размерам магазина;
- б) сотрудник отдела писем государственного учреждения;
- в) начальник отдела маркетинга завода по производству автомобильных покрышек;
- г) слесарь механического цеха;

- д) водитель грузового автомобиля;
- е) сотрудник аналитического отдела большой фирмы;
- ж) библиотекарь;
- з) страховой агент

Постановка задачи

1. Проанализировать приведенный перечень качеств с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа в приеме на работу на каждую из указанных должностей и профессий.

2. Разбить приведенный перечень качеств по указанному в п. 1 критерию на три группы применительно к каждой из указанных должностей и профессий: а) «абсолютно неприемлемые качества», б) «качества нежелательные», в) «качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы».

Практическое занятие 25. **Деловая игра «Подбор персонала»** **[4, с. 141-206]**

Описание деловой игры

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

Были использованы различные источники поиска и подбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т. п. В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался также телефон диспетчера (последний выступал как бы в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучение позволило работникам службы управления персоналом произвести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашением на собеседование.

До проведения собеседования работники звена по отбору и приему персонала отдела управления персоналом изучили систему методов оценки и отбора претендентов с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили нужных сотрудников из других подразделений, разработали стратегию проведения собеседования.

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк «Оценочный лист собеседования», на котором проводящий беседу сотрудник отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о

профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества (параметры).

Следующий этап отбора персонала – собеседование, в котором могут участвовать, с одной стороны, специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых производится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны – претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

Постановка задачи

Для проведения работы по отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.

2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.

3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т. е. составить «идеальную» модель работника).

4. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).

5. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное лицо – претендента на должность.

6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.

7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеяв тем самым заведомо неподходящих людей.

8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.

9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.

10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т. п.

11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.

12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.

13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т. п.

14. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

Методические указания

Для проведения деловой игры участникам необходимо

1. Выбор организации, для которой проводятся подбор и отбор персонала, осуществляется участниками деловой игры самостоятельно на основе места работы или прохождения практики либо составления модели вымышленной организации.

Анализ факторов появления дополнительной потребности в персонале может проводиться логическим путем, а определение вакантных должностей и количества работников по ним – экспертно-аналитическим или расчетным путем с применением известных методов расчета: по трудоемкости, по нормам обслуживания, по рабочим местам.

2. По каждой вакантной должности необходимо разработать должностную инструкцию, которая содержит основные требования к работе, выполняемой по конкретной должности.

3. Следует составить личностную спецификацию – набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования (табл. 1).

4. Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации. Оно должно быть кратким, лаконичным, содержать сведения о названии должности, иногда – об окладе, о социальных льготах, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, компьютер и т. п.).

Таблица 1

Личностная спецификация

Должность Перечень требований к работнику	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противопоказания
1. Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид)			
2. Достижения (образование, квалификация, опыт)			
3. Интеллект (ум, сообразительность, память, беглость речи, логика мышления, четкое выражение мысли)			

Должность Перечень требований к работнику	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противопоказания
4. Специальные способности (к вычислениям, чертежам, музыкальные, художественные)			
5. Интересы (к конструированию, общественной работе; к власти, деньгам, престижу, карьере)			
6. Черты характера (инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность)			
7. Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок)			

5. Резюме – одно из самых мощных средств самомаркетинга на рынке труда. Его задача – привлечь внимание работодателя к претенденту, оно должно быть кратким, достоверным, со вкусом оформлено (см. ситуацию «Составление резюме»).

6. Процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате. Один из образцов формы анкеты кандидата на вакантную должность представлен на рис. 1.

7. Для первоначального отбора и отсеивания неподходящих по основным требованиям кандидатов, позвонивших в организацию по телефону, может быть использована специальная карточка, в которую заносятся основные сведения о них. В дальнейшем с ее помощью, так же как и с применением резюме и анкеты кандидата, можно отобрать тех лиц, которых необходимо пригласить на собеседование. Один из образцов такой карточки приведен на рис. 2.

8. Письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности. Приглашения лучше рассылать в письменном виде по почте на фирменном бланке. Один из примеров такого приглашения приведен на рис. 3.

9. Для оценки и отбора претендентов на вакантную должность могут быть использованы различные методы, применение которых может быть более или менее целесообразным для оценки разных качеств человека. Система основных методов должна быть изучена работниками отдела управления персоналом (звеном по отбору и приему персонала) в соответствии с табл.2.

10. При подготовке к проведению собеседования надо тщательно продумать вопрос о том, в какой обстановке – формальной или неформальной – будет проходить беседа. От этого будет зависеть выбор места, помещения, присутствующих лиц (руководителя организации, внешнего консультанта по отбору и оценке персонала, психолога и т. д.). Всех, кому необходимо быть на собеседо-

вании, нужно оповестить об этом заранее. Предупредите сотрудника у входа в здание о прибытии конкретных лиц.

Важный фактор эффективного собеседования – выработка стратегии, которая должна включать три элемента:

- 1) установление контакта с претендентом для создания доверительных, откровенных отношений;
- 2) подготовка содержания собеседования, т. е. тех вопросов, которые должны быть заданы претенденту;
- 3) управление процессом собеседования (представителем организации).

11. Лицо или лица, проводящие собеседование, должны четко представлять себе его цели, которые состоят в следующем:

- 1) оценить способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности;
- 2) выяснить мотивацию претендента, т. е. почему он желает работать именно в данной организации;
- 3) выяснить, управляет ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько он уживчив, коммуникабелен с другими людьми.

Эти цели можно достичь с помощью предварительно составленных и тщательно продуманных вопросов, которые затем будут заданы кандидату в ходе собеседования. Готовясь к собеседованию, специалисты отдела управления персоналом должны изучить специальную литературу с рекомендациями, правилами эффективного собеседования.

12. В ходе собеседования не рекомендуется вести записи, однако небольшие пометки, замечания делать необходимо. С этой целью можно использовать оценочный лист собеседования, один из вариантов которого приведен в табл. 3. После окончания собеседования специалист по управлению персоналом может дать краткий комментарий его результатов и указать дату сообщения претенденту о принятом решении.

13. Окончательное решение о приеме кандидата на работу в данную организацию или об отказе ему в этом должно быть принято в кратчайший срок руководителем организации по представлению отдела управления персоналом и непосредственного руководителя отбираемых работников на основании анализа и сопоставления всех представленных ими документов, результатов собеседования, с одной стороны, и требований к работнику по конкретной должности – с другой.

Личные данные

1. Ф.И.О.
2. Адрес
3. Телефон
4. Год рождения
5. Пол
6. Семейное положение

Образование

1. Какое из перечисленных учебных заведений Вы окончили?

обычная средняя школа
 специальная школа
 Укажите специализацию
 ПТУ / Техникум

2. Высшее образование, в том числе вуз, посещаемый на данный момент

Название вуза	Факультет	Специальность	Год окончания или курс на данный момент

3. Уровень работы на компьютере

4. Какими языками Вы владеете?

Английский: свободно хорошо удовлетвор.

Немецкий: свободно хорошо удовлетвор.

Французский: свободно хорошо удовлетвор.

5. Есть ли у Вас водительские права?

Сведения о работе

1. В каких организациях Вы работали или работаете в настоящее время?

Название организации	Направление деятельности организации	Должность	Зарплата	Год поступления. Год ухода

2. Назовите основную причину, по которой Вы работаете / работали:

Деньги

Для интеллектуального развития

Для получения опыта

Карьера

Другое _____

3. Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:

Финансы

Продажи

Маркетинг

Кадры

Консалтинг

Производство

Научные исследования

Реклама

Еще не определился/Не имеет значения

4. Какой тип организации Вы считаете наиболее привлекательным с точки зрения работы в ней?

Российская фирма с небольшим штатом

Крупное российское предприятие с большим штатом

Совместное предприятие с небольшим штатом

Совместное предприятие с большим штатом

Иностранная фирма с большим штатом

Не имеет значения

5. Ожидаемая величина заработной платы

6. Почему вы отдали предпочтение именно этой организации?

Хорошая зарплата

Имидж

Рекомендации друзей

Высокое качество продукции/услуг
Привлекательная область деятельности
Другое _____

7. Укажите основной способ трудоустройства или источник информации о наличии вакансии:

Самостоятельно
При помощи родственников
Через службы занятости
При помощи друзей
Через объявление
На Дне карьеры
Другое _____

8. Подпись, дата

Рис. 1. Анкета кандидата на вакантную должность

Организация Должность

Фамилия

Имя.....

Отчество

Год рождения.....

Пол..... Национальность..... Гражданство.....

Адрес

Место работы

Должность.....

Специализация

Образование..... Учебное заведение

Специальность по образованию

Иностранный язык — степень владе-

ния.....

Телефоны: служ..... дом.....

Дополнительные сведения

Ф.И.О. Дата Подпись

Рис. 2. Образец карточки, используемой при телефонном отборе

Кому _____

Адрес _____

Приглашение на собеседование по вопросу
найма кандидата на вакантную должность

Уважаемый _____!

(имя, отчество)

Большое спасибо за Ваш отклик на наше предложение!

Мы будем проводить собеседование с рядом кандидатов на следующей неделе и хотели бы встретиться с Вами в 17.00, во вторник 15 апреля для обсуж-

дения прилагаемого описания работы и возможности Вашей работы на данной должности.

Собеседование будет проходить по адресу: _____.

Вам следует подойти к сотруднику при входе и сообщить Ф.И.О. Прилагаем карту, показывающую, как быстрее добраться от станции метро _____ (платформы _____) до нашего здания. Собеседование, вероятно, продлится около часа.

Если предложенное время или дата неудобны для Вас, пожалуйста, дайте мне знать сразу же, чтобы мы могли установить другое время.

Буду Вам признателен, если Вы в любом случае сообщите о своем решении.

Дата

тел. _____ Искренне Ваш _____

Ф.И.О., должность

Рис. 3. Пример приглашения

Таблица 2

Система методов оценки и отбора претендентов
(сравнительная характеристика)

		1	2	3	4	5	6
	Оцениваемое качество	Анализ анкетных данных	Проверка отзывов и рекомендаций	Квалификационное тестирование	Психологическое тестирование	Собеседование	Оценочные деловые игры
1.	Интеллект				++	+	++
2.	Эрудиция	+		++			+
3.	Профессиональные знания, навыки	+	+	++			+
4.	Организаторские способности, навыки	+	+	+			++
5.	Коммуникационные способности, навыки				+	++	++
6.	Личностные особенности (психологический портрет)		+		++	++	+
7.	Здоровье и работоспособность	+	+			+	+
8.	Внешний вид и манеры					++	
9.	Мотивация					++	

+ – рекомендуемый метод;

++ – наиболее эффективное использование метода.

Оценочный лист собеседования

Параметры	Оценка (соответствие) -1 2 3 4 5+	Комментарий
1. Физический облик Внешний вид Здоровье Речь Манеры Динамизм		
2. Достижения Образование Иностранные языки Квалификация Опыт работы Карьера		
3. Интеллект Ум Память Сообразительность Логика		
4. Специальные способности		
5. Интересы Хобби		
6. Черты характера Общительность Лидерство Уверенность Самоконтроль		
7. Управляемость		
8. Мотивация		
9. Бытовые условия		

Описание хода деловой игры

1. Деловая игра рассчитана на 4 академических часа.

2. Преподаватель за неделю до аудиторного занятия дает задание изучить соответствующие темы из учебника «Управление персоналом организации», объясняет цели и задачи деловой игры.

3. Из участников деловой игры формируются три группы: экспертная группа, состоящая из двух человек, и две равные по численности группы из остальных участников, одна из которых представляет собой претендентов на вакантные должности, а другая – представителей конкретной, выбранной участниками организации (ее руководителя, начальника и сотрудников отдела управления персоналом, психолога, консультанта по оценке и отбору персонала

и т. д.). Участники игры распределяют между собой роли самостоятельно, по желанию (группа «Претенденты» и группа «Специалисты»).

4. Экспертная группа оценивает разработанные той и другой стороной документы с точки зрения их полноты, правильности, достоверности составления и заполнения, информативности и т. д.; консультирует всех участников по вопросам подбора и отбора персонала.

5. Две другие группы работают параллельно. Ориентируясь на пункты, изложенные в разделе «Постановка задачи», каждая из групп выполняет следующие пункты:

п. 1 – совместно обе группы;

специалисты – п. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13;

претенденты – п. 4, 5, 6, 12.

6. Все разработанные документы активно обсуждаются участниками игры: претендентами, специалистами, экспертной группой. Преподаватель руководит ходом обсуждения.

7. По п. 12 – проведение собеседования – отбирается один или несколько претендентов, наиболее полно отвечающих требованиям организации, и формируется группа из числа специалистов в количестве 3-4 человек. Все остальные участники игры внимательно наблюдают за ходом собеседования, выслушивают вопросы и ответы двух сторон, а после окончания беседы участвуют в обсуждении хода собеседования, оценивают его эффективность, соблюдение правил, рекомендаций, достижение поставленных задач.

8. Преподаватель дает свои комментарии и делает замечания по ходу деловой игры, а по окончании ее подводит итоги.

Практическое занятие 26.

Разработка программ адаптации сотрудников в гостинице [4, с. 187-206]

Кейс 1

Описание ситуации

Компания «Декстер» была приобретена другой, более молодой и динамичной компанией. Как это часто бывает в подобных случаях, новые владельцы столкнулись с принципиальной разницей в корпоративной культуре. На встречу, посвященную слиянию, сотрудники «Декстера» пришли в темных костюмах, белых рубашках, галстуках и черных ботинках и сели по одну сторону стола. По другую сторону стола расположились менеджеры новой компании, одетые в джинсы, цветные майки и кроссовки. У нового генерального директора длинные волосы были завязаны хвостом. По признанию старого директора компании «Декстер», он и его коллеги почувствовали себя людьми из прошлого века. И не удивительно, что двум сторонам было крайне трудно найти общий язык. Для этого были приглашены специалисты в области кадрового консультирования. Их задача состояла в подробном исследовании стиля управления и культуры новой компании, чтобы помочь бывшим сотрудникам «Декстера»

приспособиться к переменам в стиле работы. По оценке компании DBM, обычно сотрудники организации, условно распределяются на следующие группы в следующей пропорции: 20% – фундаменталисты, 20 % – новаторы и 60% – хамелеоны. В условиях перехода эксперты особое внимание рекомендуют уделить хамелеонам.

Постановка задачи

1. Как провести диагностику существующей ситуации? Какую информацию необходимо получить о персонале компании «Декстер»?
2. Какие этапы исследования вы бы выделили?
3. Сформируйте предложения по адаптации персонала.

Практическое занятие 27.

Деловая игра «Проведение аттестации сотрудников гостиницы» [4, с. 325-352]

Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы.

Степень сложности труда	Оценка в баллах
Выполненная работа по сложности: существенно превышает должностную инструкцию	5
несколько превышает должностную инструкцию	4
соответствует должностной инструкции	3
несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	1
Степень напряженности труда	Оценка в баллах
Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	5
Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	4
Все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме	3
Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы	2
Значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками	1
Степень качества труда	Оценка в баллах
Работа выполнена: на высоком уровне	5
на хорошем уровне	4
удовлетворительно	3
ниже среднего уровня	2
неудовлетворительно	1

Постановка задачи

Определить коэффициент эффективности труда ($K_{\text{эфф}}$) менеджера по персоналу П.П. Петрова.

Методические указания

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах по оценке результатов деятельности за год, составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников.

«УТВЕРЖДЕН»

Руководитель организации

Аттестационный лист по оценке результатов деятельности за год

Ф.И.О. сотрудника _____ Должность _____

Стаж работы по специальности _____ Базовый оклад _____

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах	Комментарий руководителя
1	Степень сложности труда (K_1) Выполняемая работа превышала требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их		
2	Степень напряженности труда (K_2) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники		
3	Степень качества труда (K_3) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества		
4	Уровень планирования труда (K_4) Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями		
5	Уровень организации труда (K_5) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
6	Способность к руководству (K_6) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению		
7	Коммуникабельность (K_7) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме		
8	Отношение к работе (K_8) Четкое и добросовестное отношение к труду		

Итоговая аттестация

Неудовлетворительно	Ниже среднего уровня	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
(1 балл)	(2 балла)	(3 балла)	(4 балла)	(5 баллов)

Приложение: аттестационные листы по оценке текущей деятельности за рассматриваемый период.

Руководитель

Сотрудник

Члены аттестационной комиссии

Аттестационный лист по оценке текущей деятельности

Ф.И.О. сотрудника _____ Аттестующий _____

Отдел _____ Дата проведения _____

Трудовой стаж по специальности _____

1. Описание работы

Основные выполняемые функции – должностные обязанности на 200_

год

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	

Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые сотрудником

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	

2. Проблемы, возникшие при выполнении работы

3. Цели и задачи по улучшению работы

4. Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы

5. Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя, количественная оценка производится в процентах к ранее определенным требованиям по должности к рабочему месту)

6. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Руководитель (аттестации) _____

Сотрудник (аттестации) _____

Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности труда (Кдфф) по каждому сотруднику. Для этого составляется таблица.

Работа № 1											
№ п/п	Показатели оценки Ф.И.О. сотрудника	Оценка в баллах								*	**
		К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅	К ₆	К ₇	К ₈		
	Иванов П.П.	Б ₁ '	Б ₂ '	Б ₃ '	Б ₄ '	Б ₅ '	Б ₆ '	Б ₇ '	Б ₈ '	Б _{ср} '	Д'
	и т. д.										

Продолжение

Работа № 2											
№ п/п	Показатели оценки Ф.И.О. сотрудника	Оценка в баллах								*	**
		К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅	К ₆	К ₇	К ₈		
	Иванов П.П.	Б ₁ '	Б ₂ "	Б ₃ '	Б ₄ '	Б ₅ '	Б ₆ '	Б ₇ '	Б ₈ '	Б _{ср}	Д"
	и т. д.										

* Средний балл.

** Продолжительность выполнения работы в днях.

Постановка задачи:

Рассчитайте коэффициент эффективности труда при проведении аттестации

Практическое занятие 27

Разработка мероприятий по выбору форм обучения (проведение тренингов и производственных инструктажей), составлению планов карьеры, развитию компетенции. Анализ конкретных ситуаций [4, с. 325-352]

Кейс 1

Описание ситуации

Нанимая администратора на работу, помните, он – первое лицо отеля. В нем важно и обаяние и доброжелательная улыбка, приятные манеры и отсутствие привычки курить (согласитесь, курящий человек дурно пахнет, и это может отпугнуть постояльцев). Для мини-отеля на вакансию администратора лучше нанимать девушку, для крупного отеля – можно и молодого человека. Не следует пренебрегать стандартным для администраторов дресс-кодом. 31 Требования к персоналу должны быть следующие. Администратор должен быть компетентен во всех вопросах. Желательно владение иностранными языками для обслуживания иностранных туристов. Минимальное время работы без перерыва – это сутки. Оптимальный график – утки через трое. Не разрешайте работать своему администратору часто. Его внешний вид и свежесть через двое суток непрерывной работы оставляют желать лучшего. Старайтесь занимать администратора работой, если у него появляется свободное время, пусть проводит анкетирование. Необходимо контролировать работу администратора. В небольшом отеле он не должен смущаться присутствовать и помогать в уборке номеров. До принятия человека на работу объясните ему, что он сотрудничает

именно с людьми. В конфликтной ситуации администратор должен выслушать клиента до конца, а не вступать с ним в спор. Советы от Алексея Арсеньева: 1. Увольняйте старых администраторов быстро, а новых ищите долго. 2. От работы администратора зависит будущее отеля. 3. Обратитесь в управляющую компанию, которая предложит уже хорошо подготовленный персонал или сможет быстро и качественно обучить ваш.

Постановка задачи:

1. Ознакомьтесь с рекомендациями, предложенными управляющим гостиницей в г. Санкт-Петербурге А. Арсеньевым. На основе материала предложите способы подбора персонала в гостиницу, а также способы проведения аттестации.

Кейс 2

Описание ситуации

Общество с ограниченной ответственностью «РОСОПТ» – организация, специализирующаяся на оптовой и розничной торговле продукцией промышленных предприятий. Со времени основания в 2000 г. предприятие начинало с одного вида продукции, постепенно расширяя ассортимент и увеличивая количество номенклатуры продукции. Одновременно увеличивалась численность потребителей, а также объемы реализации.

Начиная с 2007 г. предприятие ООО «РОСОПТ» динамично развивается, что подтверждается экономическими показателями: за 2008 г. значительно возрос товарооборот. Руководство планирует расширять штат сотрудников. Однако участились жалобы со стороны клиентов на качество обслуживания. Текущее кадров в организации составляет 19 %, причем сотрудники увольнялись только по 34 собственному желанию. Причинами увольнения являлись неудовлетворенность заработной платой и социально-психологическими условиями работы (неблагоприятный социально- психологический климат). Плановое повышение заработной платы и, соответственно, издержек на персонал не привело к желаемому эффекту. В организации преобладают сотрудники 24-35 лет, в основном женщины. Регулярно проводится аттестация персонала. Организационная культура на предприятии характеризуется как слабая. Стиль управления – авторитарный.

Постановка задачи

1. Обозначьте тип проблемы, с которой столкнулась организация.
2. Сформулируйте требования к персоналу с учетом задач развития организации.
3. Соответствует ли складывающийся тип организационной культуры задачам динамично развивающейся организации?
4. Продумана ли система мотивации персонала? Что можно изменить, чтобы снизить текучесть кадров?
5. Как можно усовершенствовать систему управления персоналом в ООО «РОСОПТ»?

Практическое занятие 28.
Построение карьерограммы
[4, с. 255-268]

Описание ситуации

Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постановка задачи

Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.

Методические указания

Карьерограмма – инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй – характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

На данном занятии осуществляется подведение итогов за семестр.

1.4. Содержание самостоятельной работы

Цель самостоятельной работы обучающихся – получить новые знания по дисциплине «Менеджмент в профессиональной деятельности».

Задачи самостоятельной работы обучающихся:

- 1) изучение и систематизация теоретического материала по вопросу применения экономико-математических методов при обосновании управленческих решений при организации управленческой деятельности;
- 2) получение дополнительных знаний в области менеджмента в профессиональной деятельности;
- 3) освоение обучающимися правильного применения методического инструментария в области менеджмента в профессиональной деятельности
- 4) Формами контроля самостоятельной работы обучающихся являются:

- текущий контроль – оценка уровня подготовки обучающийся в процессе проведения преподавателем практических занятий путем опроса по лекционному материалу и дополнительной литературе; для выставления контрольных точек в рейтинговой системе обучающийся – контроль выполнения самостоятельной работы и опроса;
- промежуточный контроль – экзамен по дисциплине

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРИ ТЕКУЩЕМ КОНТРОЛЕ

СПЕЦИФИКАЦИЯ

Цель контролирующего мероприятия. Оценка способности обучающегося к самостоятельной работе с источниками данных по заданной теме, дополнительной литературой и конспектами лекций.

Оценочными средствами текущей аттестации по темам является опрос по вопросам

Текущий контроль по темам дисциплины заключается в опросе обучающихся по вопросам, тестировании и оценка решения практических работ. Оценочными средствами текущей аттестации по разделу 1 и самостоятельной работы по темам раздела 1 является опрос по контрольным вопросам по разделу: **« Современное состояние индустрии гостеприимства».**

При проведении текущего контроля обучающимся будет письменно задано два вопроса, на которые они должны дать ответы.

Например:

1. Расскажите о современном состоянии и основных тенденциях развития современной мировой и отечественной гостиничной индустрии

2. Дайте краткую характеристику основных групп гостиниц.

Оценочными средствами текущей аттестации по разделу 2 и самостоятельной работы по темам раздела 2 является опрос по контрольным вопросам, тестировании и оценка решения практических работ по разделу 2: **«Система управления гостиницами и другими средствами размещения».** При проведении текущего контроля обучающимся будет письменно задано два вопроса, на которые они должны дать ответы.

Например:

1. Сущность, цели, задачи, виды менеджмента на предприятиях гостиничного сервиса.

2. Принципы управления

Оценочными средствами текущей аттестации по разделу 3 и самостоятельной работы по темам раздела 3 является опрос по контрольным вопросам, тестировании и оценка решения практических работ по разделу 3: **«Управление персоналом структурного подразделения гостиничного предприятия».** При проведении текущего контроля обучающимся будет письменно задано два вопроса, на которые они должны дать ответы.

Например:

1. Методы диагностики профессиональной пригодности работников.
2. Адаптация персонала: понятие, виды.

Критерии оценивания:

90...100 баллов – при правильном и полном ответе на два вопроса;

80...89 баллов – при правильном и полном ответе на один из вопросов и правильном, но не полном ответе на другой из вопросов;

60...79 баллов – при правильном и неполном ответе на два вопроса или правильном и полном ответе только на один из вопросов;

0...59 баллов – при отсутствии правильных ответов на вопросы или при правильном и неполном ответе только на один из вопросов.

Количество баллов	0-59	60-79	80-89	90-100
Шкала оценивания	2	3	4	5

Оценочными средствами текущей аттестации по темам является также решение кейсов и практических работ.

Кейсы

Кейс 1

Описание ситуации

Компания «Декстер» была приобретена другой, более молодой и динамичной компанией. Как это часто бывает в подобных случаях, новые владельцы столкнулись с принципиальной разницей в корпоратив- 24 ной культуре. На встречу, посвященную слиянию, сотрудники «Декстера» пришли в темных костюмах, белых рубашках, галстуках и черных ботинках и сели по одну сторону стола. По другую сторону стола расположились менеджеры новой компании, одетые в джинсы, цветные майки и кроссовки. У нового генерального директора длинные волосы были завязаны хвостом. По признанию старого директора компании «Декстер», он и его коллеги почувствовали себя людьми из прошлого века. И не удивительно, что двум сторонам было крайне трудно найти общий язык. Для этого были приглашены специалисты в области кадрового консультирования. Их задача состояла в подробном исследовании стиля управления и культуры новой компании, чтобы помочь бывшим сотрудникам «Декстера» приспособиться к переменам в стиле работы. По оценке компании DBM, обычно сотрудники организации, условно распределяются на следующие группы в следующей пропорции: 20% – фундаменталисты, 20 % – новаторы и 60% – хамелеоны. В условиях перехода эксперты особое внимание рекомендуют уделить хамелеонам.

Постановка задачи

1. Как провести диагностику существующей ситуации? Какую информацию необходимо получить о персонале компании «Декстер»?
2. Какие этапы исследования вы бы выделили?
3. Сформируйте предложения по адаптации персонала.

Кейс 2

Описание ситуации

Лояльность – это один из самых эффективных способов стимулирования продаж в сфере услуг. Программа лояльности должна быть дифференцирована по типу клиента. На совещании специалист по маркетингу предложил разработать программу лояльности для сегмента «Командировочные (деловые туристы)». Он рассказал о возможности подключить отель к системе «Гостинец». Подробнее см. <http://gostinets.com>.

В России проект «Гостинец» стартовал в мае 2011 года и уже объединяет 104 отеля из 52 городов. Всего планируется подключить свыше 300 гостиниц. Эта система позволяет после пребывания клиента в гостиницах, получить 10% от заплаченной за проживание суммы на свой личный счет. Выгодно это, в первую очередь, командировочным. Они имеют возможность заселиться самостоятельно, без агентов, и на этом заработать. Система поощрений построена на популярном во всем мире принципе кэшбэк (от англ. cash back – «возврат наличных денег»). Другие сферы бизнеса давно и успешно используют похожий принцип, например авиакомпании, начисляют полетные мили, магазины возвращают проценты при покупке по карте банка-партнера и т. д. Проект «Гостинец» распространил эту тенденцию и на сферу гостеприимства.

По коммерческому предложению стоимость подключения к системе составит:

- 25.000 рублей – единовременная плата за присоединение к программе
- 5% от стоимости заказа – оплата услуг «Гостинец»;
- 10% – возврат клиенту от стоимости оплаченного заказа.

Постановка задачи

Программу решено подключить уже этим летом. Определите, на сколько человек (процентов) в квартал должен увеличиться приток гостей из направления делового туризма, чтобы подключение к системе лояльности было экономически оправдано. В расчетах примите допущение, что гости этого сегмента в среднем останавливаются в отеле на 1 (один) день.

Практические работы

1. Определите, как повысится производительность труда на предприятии с численностью рабочих 2400 человек (из них 60% основных и 40% вспомогательных рабочих, на новом оборудовании будут работать 10% основных рабочих).

2. Бригада из 5 человек произвела за месяц (22 рабочих дня) 700 единиц продукции. В следующем месяце (20 рабочих дней) продукция составила 800 единиц. Кроме труда для выпуска продукции использовались материалы, расход которых увеличился во 2-м месяце в сопоставимых ценах на 25%.

Рассчитайте коэффициенты производительности и оцените эффективность работы бригады.

3. Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Постановка задачи

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

4. Попытайтесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Критерии оценивания практических работ / кейсов:

Оценка «отлично» выставляется, если обучающийся решил все рекомендованные задачи, правильно изложил все варианты их решения, аргументировав их, с обязательной ссылкой на нормы действующего законодательства.

Оценка «хорошо» выставляется, если обучающийся решил не менее 95% рекомендованных задач, правильно изложил все варианты решения, аргументировав их, с обязательной ссылкой на нормы действующего законодательства.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся решил не менее 50% рекомендованных задач, правильно изложил все варианты их решения, аргументировав их, с обязательной ссылкой на нормы действующего законодательства.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся выполнил менее 50% задания, и/или неверно указал варианты решения.

Тестовые задания

1. Установите соответствие между преобладающими типами мотивации и стилем менеджмента страны, где он используется в управленческой практике:

L1: Мотивация работников относится на фирму, формирования корпоративного сознания (верность организации)

L2: Мотивация конкретных работников на основе экономических и нематериальных стимулов

L3: Мотивация конкретных работников материальными стимулами на основе субъективного мнения руководителей

L4: нет его

R3: менеджмент в Японии

R1: менеджмент в США

R4: менеджмент в России

R2: 3 в Китае

2. Группа потребностей _____ объединяет потребности стремления человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков.

А) самоутверждения

Б) причастности

В) признания

Г) самовыражения

3. В практике менеджмента корректирующие действия по результатам контроля могут быть направлены на...

А) изменение стандартов

Б) выбор альтернатив

В) регулирование процедур и функций

Г) высвобождение персонала

4. Функция менеджмента, задачей которой является количественная и качественная оценка и учёт результатов работы организации, называется...

А) «координация»

Б) «контроль»

В) «мотивация»

Г) «планирование»

Полный комплект тестовых заданий (100 вопросов) содержится в системе электронного обучения Moodle

3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРИ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

СПЕЦИФИКАЦИЯ

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с учебным планом в виде экзамена.

Обучающийся допускается к экзамену по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: положительных оценок по опросам и решениям кейсов. В случае наличия учебной задолженности обучающийся отрабатывает пропущенные занятия в форме, предложенной преподавателем.

Экзамен принимает лектор. Экзамен проводится в письменной форме по билетам. В процессе подготовки обучающийся к ответу использование дополнительной методической литературы, мобильных устройств связи и других источников информации не допускается.

Основой для определения оценки служит уровень усвоения обучающимся материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины.

Промежуточная аттестация по дисциплине согласно учебному плану осуществляется в форме экзамена.

Индивидуальный блок задания обучающегося включает в себя 2 задания:

1. Вопрос к экзамену

2. Кейс

Критерии оценивания:

90...100 баллов – при правильном и полном ответе на два вопроса;

80...89 баллов – при правильном и полном ответе на один из вопросов и правильном, но не полном ответе на другой из вопросов;

60...79 баллов – при правильном и неполном ответе на два вопроса или правильном и полном ответе только на один из вопросов;

0...59 баллов – при отсутствии правильных ответов на вопросы или при правильном и неполном ответе только на один из вопросов.

Количество баллов	0-59	60-79	80-89	90-100
Шкала оценивания	2	3	4	5

Вопросы к экзамену:

1. Формирование и развитие мировой и отечественной индустрии гостеприимства.

2. Современное состояние и основные тенденции развития современной мировой и отечественной гостиничной индустрии

3. Классификация средств размещения в России и за рубежом.

4. Краткая характеристика основных групп гостиниц

5. Международные гостиничные цепи.

6. Основные модели организации сетевого бизнеса (в т.ч. франшизы) в гостиничном хозяйстве их значение.

7. Ассоциации и союзы в гостиничной индустрии

8. Виды услуг в гостиничной деятельности, их особенности и характеристика.

9. Гостиничный продукт: понятие.

10. Стандартизация услуг: понятие, цели и задачи

11. Качество услуги: принципы оценки.

12. Стандарты и контроль качества в гостиничном менеджменте

13. Сущность, цели, задачи, виды менеджмента на предприятиях гостиничного сервиса.

14. Подходы к определению понятия «менеджмент»

15. Цели и задачи управления гостиничным предприятием

16. Основные понятия, категории и объекты управления в гостиничном менеджменте.

17. Принципы управления

18. Система управления: субъект, объект, прямые и обратные связи.

19. Организация: понятие, виды, признаки. Формальная и неформальная организация

20. Внутренняя среда гостиничного предприятия.

21. Системная модель внутренних переменных: цели, задачи, структура, технологии, персонал.

22. Внешняя среда гостиничного предприятия. Понятие, значимость, особенности внешней среды отеля

23. Особенности влияния на гостиничное предприятие факторов прямого и косвенного воздействия

24. Функции гостиничного менеджмента: понятие, виды, взаимосвязь. Особенности общих и специальных функций.

25. Планирование: понятие, значение, классификация, формы, основные стадии.

26. Роль планирования в структурных подразделениях организаций гостиничного сервиса.

27. Виды планов.

28. Методика определения потребности службы в материальных ресурсах и персонале.

29. Организация и координация деятельности персонала структурного подразделения.

30. Функция организации: понятие, сущность.

31. Распределение задач в организации.

32. Сущность делегирования.

33. Содержание и виды полномочий и ответственности.

34. Пределы полномочий

35. Цели, задачи и принципы организации труда.

36. Формы и виды разделения труда в организации.

37. Сущность и виды нормирования труда

38. Организационные структуры управления: понятие, требования, предъявляемые к ним, принципы построения.

39. Структурные подразделения, звенья и ступени управления.

40. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в гостиничных предприятиях.

41. Взаимосвязи служб, звеньев и уровней гостиничного предприятия.

42. Виды и функции уровней управления.

43. Централизация и децентрализация управления.

44. Структуру различных служб гостиницы и их взаимосвязь.

45. Виды организационных структур управления (линейная, функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная, управление по проекту), их характеристика, преимущества и недостатки. Типовая организационная структура отеля.

46. Мотивация труда на предприятиях гостиничной сферы. Понятие и назначение мотивации.

47. Критерии мотивации (потребности, мотивы, стимулы, вознаграждение) труда персонала в организациях гостиничного бизнеса. Мотивационный процесс

48. Содержательные и процессуальные теории мотивации их особенности

49. Особенности стимулирования и мотивации персонала гостиниц и других средств размещения.

50. Формы материальной и нематериальной мотивация персонала различных служб гостиниц. «Лояльность персонала»: понятие, виды, формирование.

51. Факторы, влияющие на лояльность персонала в гостиницах.
52. Оценка и пути повышения лояльности персонала гостиницы.
53. Психология коллектива
54. Контроль: сущность, назначение, виды, формы, этапы, объекты, субъекты и правила.
55. Функция контроля в системе управления структурным подразделением гостиничного предприятия.
56. Документальное оформление итогов контроля в гостиничных предприятиях.
57. Критерии и методы оценки эффективности работы сотрудников и службы
58. Методы управления: понятие, классификация, взаимосвязь и взаимозависимость.
59. Характеристика экономических, организационно – распорядительных и социально – психологических методов управления.
60. Алгоритм проведения вводного и текущего инструктажа подчиненных.
61. Лидерство: понятие и природа. Формальное и неформальное лидерство. Теории лидерства Личностные качества успешного руководителя подразделения
62. Власть и влияние: понятие, формы, источники. Баланс власти
63. Стили руководства: понятие, классификация, виды. Факторы, влияющие на формирование стиля управления. Эффективность различных стилей управления
64. Управленческие решения: понятие, виды. Типы решений.
65. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методы и уровни принятия решений.
66. Рациональное решение и этапы его разработки
67. Условия эффективности управленческих решений в гостиничной сфере. Организация и контроль за исполнением решений(алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях; методы работы в профессиональной и смежных сферах; структуру плана для решения задач; порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности).
68. Коммуникации в управлении гостиничным предприятием.
69. Деловое общение
70. Категории руководителей предприятия гостиничного хозяйства, квалификационные требования к ним
71. Самоменеджмент: понятие, значение в работе руководителя.
72. Конфликты: понятие, классификация, причины возникновения, стадии развития, методы управления.
73. Понятия: персонал, управление персоналом. Цели, функции и принципы управления персоналом.
74. Человеческий фактор в гостиничной деятельности. Категории персонала гостиницы. Основные требования к персоналу гостиницы.

75. Роль корпоративной культуры в организации работы персонала гостиницы. Корпоративная культура: понятие, сущность, цель, задачи, функции.
76. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
77. Планирование расходов на персонал.
78. Нормирование и учет численности персонала.
79. Методики определения потребностей службы гостиницы в материальных ресурсах и персонале
80. Процедура отбора, найма персонала.
81. Набор персонала: понятие, виды, методы. Высвобождение, увольнение и текучесть кадров.
82. Адаптация персонала: понятие, виды.
83. Цели и методы оценки работы персонала. Стандарты качества труда. Оценочные технологии.
84. Аттестация: цели, задачи, принципы, функции, процедуры и методы
85. Обучение сотрудников: цели, виды, формы и методы обучения, используемые в гостиничном бизнесе в России и за рубежом.
86. Оценка эффективности обучения персонала в гостиницах.
87. Профессионально-должностное продвижение и построение карьеры в гостиничном бизнесе.
88. Принципы формирования кадрового резерва.

Практические задания / Кейсы

1. Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Постановка задачи

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
4. Попытайтесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

2. Общество с ограниченной ответственностью «РОСОПТ» – организация, специализирующаяся на оптовой и розничной торговле продукцией промышленных предприятий. Со времени основания в 2000 г. предприятие начинало с одного вида продукции, постепенно расширяя ассортимент и увеличивая количество номенклатуры продукции. Одновременно увеличивалась численность потребителей, а также объемы реализации.

Начиная с 2007 г. предприятие ООО «РОСОПТ» динамично развивается, что подтверждается экономическими показателями: за 2008 г. значительно воз-

рос товарооборот. Руководство планирует расширять штат сотрудников. Однако участились жалобы со стороны клиентов на качество обслуживания. Текущая численность кадров в организации составляет 19 %, причем сотрудники увольнялись только по 34 собственному желанию. Причинами увольнения являлись неудовлетворенность заработной платой и социально- психологическими условиями работы (неблагоприятный социально- психологический климат). Плановое повышение заработной платы и, соответственно, издержек на персонал не привело к желаемому эффекту. В организации преобладают сотрудники 24-35 лет, в основном женщины. Регулярно проводится аттестация персонала. Организационная культура на предприятии характеризуется как слабая. Стиль управления – авторитарный.

Постановка задачи

1. Обозначьте тип проблемы, с которой столкнулась организация.
2. Сформулируйте требования к персоналу с учетом задач развития организации.
3. Соответствует ли складывающийся тип организационной культуры задачам динамично развивающейся организации?
4. Продумана ли система мотивации персонала? Что можно изменить, чтобы снизить текучесть кадров?
5. Как можно усовершенствовать систему управления персоналом в ООО «РО-СОПТ»?

3. Компания «Декстер» была приобретена другой, более молодой и динамичной компанией. Как это часто бывает в подобных случаях, новые владельцы столкнулись с принципиальной разницей в корпоративной культуре. На встрече, посвященную слиянию, сотрудники «Декстера» пришли в темных костюмах, белых рубашках, галстуках и черных ботинках и сели по одну сторону стола. По другую сторону стола расположились менеджеры новой компании, одетые в джинсы, цветные майки и кроссовки. У нового генерального директора длинные волосы были завязаны хвостом. По признанию старого директора компании «Декстер», он и его коллеги почувствовали себя людьми из прошлого века. И не удивительно, что двум сторонам было крайне трудно найти общий язык. Для этого были приглашены специалисты в области кадрового консультирования. Их задача состояла в подробном исследовании стиля управления и культуры новой компании, чтобы помочь бывшим сотрудникам «Декстера» приспособиться к переменам в стиле работы. По оценке компании DBM, обычно сотрудники организации, условно распределяются на следующие группы в следующей пропорции: 20% – фундаменталисты, 20 % – новаторы и 60% – хамелеоны. В условиях перехода эксперты особое внимание рекомендуют уделить хамелеонам.

Постановка задачи

1. Как провести диагностику существующей ситуации? Какую информацию необходимо получить о персонале компании «Декстер»?
2. Какие этапы исследования вы бы выделили?
3. Сформируйте предложения по адаптации персонала.

4. Лояльность – это один из самых эффективных способов стимулирования продаж в сфере услуг. Программа лояльности должна быть дифференцирована по типу клиента. На совещании специалист по маркетингу предложил разработать программу лояльности для сегмента «Командировочные (деловые туристы)». Он рассказал о возможности подключить отель к системе «Гостинец». Подробнее см. <http://gostinets.com>.

В России проект «Гостинец» стартовал в мае 2011 года и уже объединяет 104 отеля из 52 городов. Всего планируется подключить свыше 300 гостиниц. Эта система позволяет после пребывания клиента в гостиницах, получить 10% от заплаченной за проживание суммы на свой личный счет. Выгодно это, в первую очередь, командировочным. Они имеют возможность заселиться самостоятельно, без агентов, и на этом заработать. Система поощрений построена на популярном во всем мире принципе кэшбэк (от англ. cash back – «возврат наличных денег»). Другие сферы бизнеса давно и успешно используют похожий принцип, например авиакомпании, начисляют полетные мили, магазины возвращают проценты при покупке по карте банка-партнера и т. д. Проект «Гостинец» распространил эту тенденцию и на сферу гостеприимства.

По коммерческому предложению стоимость подключения к системе составит:

- 25.000 рублей – единовременная плата за присоединение к программе
- 5% от стоимости заказа – оплата услуг «Гостинец»;
- 10% – возврат клиенту от стоимости оплаченного заказа.

Постановка задачи

Программу решено подключить уже этим летом. Определите, на сколько человек (процентов) в квартал должен увеличиться приток гостей из направления делового туризма, чтобы подключение к системе лояльности было экономически оправдано. В расчетах примите допущение, что гости этого сегмента в среднем останавливаются в отеле на 1 (один) день.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Основная литература

1. Гостиничный менеджмент [Текст] : [учебное пособие для обучения по направлению подготовки «Гостиничное дело», преподавателей] / Российский государственный университет туризма и сервиса ; под редакцией А. А. Федулина. – Москва : КноРус, 2019. – 426 с.

Дополнительная литература

2. Виханский, О. С. Менеджмент. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 288 с. – Режим доступа: <http://new.znaniyum.com/go.php?id=983988>. – Загл. с экрана.

3. Зайцева, Н. А. Менеджмент в сервисе и туризме. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 366 с. – Режим доступа: <http://new.znaniyum.com/go.php?id=1013812>. – Загл. с экрана.

4. Маслова, В. М. Управление персоналом. – 3-е изд., пер. и доп. [электронный ресурс]. – Москва : Юрайт, 2018. – 506 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/upravlenie-personalom-426463>. – Загл. с экрана.