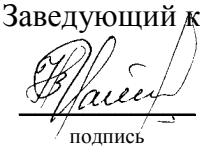
Приложение

Министерство образования и науки Российской Федерации
Муромский институт (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой Менеджмента



Чайковская Н. В.
подпись / инициалы, фамилия

«_30_» _____05_____ 2016

Основание:
решение кафедры Менеджмента
от «_30_» _____05_____ 2016

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПРИ ИЗУЧЕНИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Менеджмент в туристской индустрии
наименование дисциплины

43.03.02 Туризм
код и наименование направления подготовки

Профиль "Технология и организация туроператорских и турагентских услуг"
наименование профиля подготовки

бакалавр
уровень высшего образования

Муром, 2016

ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Фонд оценочных средств (ФОС) для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине «Менеджмент в туристской индустрии» разработан в соответствии с рабочей программой, входящей в ОПОП направления подготовки 43.03.02 Туризм.

№№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Основы менеджмента в туриндустрии	ПК-4,ОК-5,ОК-4	тест, практические задания
2	Организация и организационное построение	ПК-4,ОК-5,ОК-4	тест, практические задания
3	Формирование коллектива	ПК-4,ОК-5,ОК-4	тест, практические задания

Комплект оценочных средств по дисциплине «Менеджмент в туристской индустрии» предназначен для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений поэтапным требованиям образовательной программы, в том числе рабочей программы дисциплины «Менеджмент в туристской индустрии», для оценивания результатов обучения: знаний, умений, владений и уровня приобретенных компетенций.

Комплект оценочных средств по дисциплине «Менеджмент в туристской индустрии» включает:

1. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости:
Вопросы для устного опроса, тестовые задания, практические задания

2. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации в форме:
Итогового теста для проведения экзамена

Перечень компетенций, формируемых в процессе изучения дисциплины «Менеджмент в туристской индустрии» при освоении образовательной программы по направлению подготовки 43.03.02 Туризм:

ОК-4: способность работать в команде, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия		
Знать	**Уметь**	**Владеть**
-	обеспечивать межличностные взаимоотношения с учетом социально-культурных особенностей общения	способностью работать в команде, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОК-5: способность к самоорганизации и самообразованию		
Знать	**Уметь**	**Владеть**
-	организовывать взаимодействие в группе	способностью к самоорганизации и самообразованию
ПК-4: способность организовывать работу исполнителей, принимать решение в организации туристской деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства		
Знать	**Уметь**	**Владеть**
формы управления предприятиями туристской индустрии; виды управленческих решений и методы их разработки; основы управления персоналом туристского предприятия	-	способностью организовывать работу исполнителей, принимать решение в организации туристской деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства

В результате освоения дисциплины «Менеджмент в туристской индустрии» формируется компетенция ОК-4: способность работать в команде, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; формируется компетенция ОК-5: способность к самоорганизации и самообразованию; формируется компетенция ПК-4: способность организовывать работу исполнителей, принимать решение в организации туристской деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства.

Показатели, критерии и шкала оценивания компетенций текущего контроля знаний по учебной дисциплине «Менеджмент в туристской индустрии»

Текущий контроль знаний, согласно положению о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся (далее Положение) в рамках изучения дисциплины «Менеджмент в туристской индустрии» предполагает тестирование и выполнение заданий по лабораторным работам.

Регламент проведения и оценивание устного опроса

В целях закрепления практического материала и углубления теоретических знаний по разделам дисциплины «Бухгалтерский учет и анализ» предполагается выполнение устных опросов студентов, что позволяет углубить процесс познания, раскрыть понимание прикладной значимости осваиваемой дисциплины.

Регламент проведения мероприятия

№	Вид работы	Продолжительность
1.	Устный опрос (на группу студентов)	90 мин.
	Итого (в расчете на один опрос)	90 мин.

Критерии оценки устного опроса (до 5 вопросов)

Оценка	Критерии оценивания
5 баллов	Ответ на вопрос раскрыт полностью, в представленном ответе обоснованно получен правильный ответ.
4 балла	Ответ дан полностью, но нет достаточного обоснования или при верном ответе допущена незначительная ошибка, не влияющая на правильную последовательность рассуждений.
3 балла	Ответы даны частично.
2 балла	Ответ неверен или отсутствует.

Регламент проведения и оценивание тестирования студентов

В целях закрепления практического материала и углубления теоретических знаний по разделам дисциплины «Менеджмент в туристской индустрии» предполагается выполнение тестирования студентов, что позволяет углубить процесс познания, раскрыть понимание прикладной значимости осваиваемой дисциплины.

Регламент проведения мероприятия

№	Вид работы	Продолжительность
1.	Предел длительности выполнения теста	40 мин.
	Итого (в расчете на тест)	40 мин.

Критерии оценки тестирования студентов

Оценка выполнения тестов	Критерии оценки
1 балл за правильный ответ на 1 вопрос	правильно выбранный вариант ответа (в случае закрытого теста), правильно вписанный ответ (в случае открытого теста)

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «Менеджмент в туристской индустрии»

Рейтинг-контроль 1

Блок 1. Вопросы для устного опроса

Тема. Особенности туризма как объекта управления. Основные понятия и управленческие категории туризма. Основные этапы развития менеджмента.

1. Объясните содержание понятий «менеджмент», «туризм».
2. Выделите основные специфические черты, характерные для управления любым туристским предприятием.
3. В чем специфика туристского продукта?
4. Представьте модель управления туризмом в период с 1990 г. и по настоящее время.

Тема. Система и структура управления туризмом. Туристские регионы, организации и предприятия.

1. Чем отличается открытая система туризма от любой закрытой экономической системы?
2. По каким признакам классифицируются туристские организации?
3. Дайте определение туристского региона.
4. Назовите и дайте характеристику наиболее часто встречающихся в туристской отрасли типов организационных структур управления.

Блок 2. Тестовые задания

1. Турист (ночующий посетитель) – это …

А) посетитель, который осуществляет, по меньшей мере, одну ночевку в коллективном или индивидуальном средстве размещения в посещаемом месте.

Б) посетитель той или иной страны, который прибыл с целью отдыха.

В) человек, жизнь которого связана с путешествиями.

2. Туризм – это …

А) отрасль экономики, включающая в себя деятельность туристических организаторов и посредников, которыми нужно управлять.

Б) способность путешествовать по неизведанным местам и чужим странам.

В) сфера деятельности, которая направлена на изучение различных регионов и местностей.

Г) важная часть жизни человека, которая занимает все его свободное время.

3. Национальный туризм может быть:

А) внутренний и выездной

Б) внутренний и внешний

В) внешний и выездной

Г) внутренний

4. Международный туризм может быть:

А) выездной и въездной

Б) внутренний и выездной

В) внешний и выездной

Г) выездной

5. Какие из предложенных показателей отличают первоначальные предложения?

А) подходят все варианты ответов

Б) природные особенности страны

В) социально-культурные факторы

Г) общая инфраструктура

6. Что означает термин «менеджмент» ?

А) управлять

Б) классифицировать

В) рекламировать

Г) размещать

7. Туризм в пределах страны охватывает собой:

А) внутренний и выездной

Б) внутренний и внешний

В) внешний и выездной

Г) внутренний

8. Каковы задачи менеджмента в туризме?

А) Выявить общие тенденции и закономерности его развития, найти его специфические особенности

Б) Выявить общие тенденции

В) Найти специфические особенности, выявить закономерности

Г) Выявить закономерности

9. Назовите основоположника науки управления:

А) Кене;

Б) Кейнс;

В) Файоль;

Г) Тейлор.

10.Спрос на туристские услуги неоднороден из-за следующих причин:

А) неосязаемости и несохраняемости туристского продукта

Б) неосязаемости, невостребованности, несохраняемости

В) несохраняемости

Г) невостребованности

11.Важнейшие факторы, влияющие на туристский спрос

А) Все ответы верны

Б) структура семьи, образование, профессия, свободное время

В) экономическая ситуация в стране, экология туристского региона

Г) Доход, возраст, социальные факторы, уровень образования

12.Туристская услуга – это

А) всё то, что турист принимает во внимание или, чем он пользуется во время путешествия

Б) услуга, выполняющееся различными фирмами

В) услуга, складывающаяся из комплекса нематериальных услуг

Г) услуга, складывающаяся из комплекса материальных услуг

13.Туристский продукт проявляется в виде

А) Услуги

Б) Возможности

В) Способности

Г) Все ответы не верны

14. Что не включает в себя объект туризма (туристская отрасль):

А) Туристские услуги

Б) Туристский регион (место)

В) Туристская организация

Г) Туристское предприятие

15. Что не входит в систему туристского региона:

А) Налогообложение

Б) Гостиницы

В) Промышленность

Г) Инфраструктура

16. Проблемы менеджмента (2 ответа)

А) Частные

Б) Государственные

В) Местные

Г) Региональные

17. Что не входит в группу предприятий общественного питания?

А) Продуктовый магазин

Б) Кафе

В) Бар

Г) Ресторан

18. Туристская организация- это

А) Особый вид организационной структуры управления, которая берет на себя функцию координатора в туристском регионе

Б) Туристские посредники, которые имеют возможность организовывать работу, как на государственном уровне, так и в частном порядке

В) Организация, которая формирует туристскую политику

Г) Все ответы верные

19. Что относится к гостиничным предприятиям?

А) Кемпинги, пансионаты, квартиры

Б) Рекламные агентства, гостиницы

В) Страховые компании, столовые

Г) Лечебные предприятия, транспортные компании

20. Управлять туристской структурой – значит …

А) оптимально распределить цели и задачи между структурными подразделениями и работниками организации

Б) определить вид трудовой деятельности

В) разделить всю работу на составляющие компоненты

Г) руководить предприятием

Блок 3. Практические задания

1. Проведите анализ внешней и внутренней среды действующей туристской организации. Составьте матрицу SWOT-анализа.

2. Из предложенных преподавателем вариантов необходимо выбрать туристическое предприятие, для которого будет разработано дерево целей. Перед студентами стоит задача охарактеризовать бизнес и сформулировать миссию, определить главную стратегическую цель и построить на ее основе дерево целей.

Таблица

Варианты заданий

Номер варианта	Вид предприятия	Направленная деятельность
1	Турфирма	Внутренний туризм, специализация – лечебный туризм, отдых на море
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 том числе обучение за рубежом)
6	Санаторий	Расположен в Ставропольском крае, хорошая лечебная база
7	Турфирма	Турагенство, различные направления деятельности, ориентация на среднеобеспеченных граждан и студентов
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 в шаговой доступности
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 трем направлениям, по остальным выполняет функции турагента
14	Гостиничный комплекс	Многофункциональный комплекс, два бизнес-центра, несколько ресторанов, баров тренажерный зал, салон красоты и др.
15	Турфирма	Туроператор по внутреннему туризму, собственный автобусный парк

Номер варианта	Вид предприятия	Направленная деятельность
16	Ресторан	Первой категории, японская кухня
17	Кафе	С частичным обслуживанием официантами, фаст-фуд
18	Гостиница	Две звезды, ресторан, в основном корпоративные клиенты
19	Турфирма	Турагенство, в основном выездной туризм

Рейтинг-контроль 2

Блок 1. Вопросы для устного опроса

Тема. Функции и принципы менеджмента в туризме.

1. Объясните содержание понятия «функции управления».
2. Каковы основные функции менеджмента?
3. Назовите общие принципы управления.
4. Сформулируйте частные принципы управления.

Тема. Методы менеджмента.

1. В чем отличие методов управления от его функций и принципов?
2. Дайте характеристику организационно-административных методов управления.
3. Поясните усиливающуюся роль экономических методов управления в современный период
4. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.

Тема. Стиль руководства туристской фирмой. Личность, власть и авторитет менеджера.

1. На конкретных примерах покажите применение менеджером различных методов управления и стилей руководства.
2. Выявите случаи, когда стиль руководства сдерживает развитие предприятия и вступает в противоречие с эффективными методами управления.
3. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.
4. Что вы понимаете под балансом власти руководителей и подчиненных?

Блок 2. Тестовые задания

1. По каким признакам классифицируют туристов?

А) Верно Б и В

Б) в зависимости от их активности

В) в зависимости от стиля жизни

Г) в зависимости от возраста

2.Характерные черты для управления любым туристским предприятием:

А) во главу ставятся нужды потребителей, непервичность туристкой услуги, уникальность, маркетинг

Б) уникальность, маркетинг

В) во главу ставятся нужды потребителей

Г) непервичность туристкой услуги, маршрут поездки

3.Туризм оказывает влияние на сферы:

А) Все ответы верны

Б) Политика
В) Экология
Г) экономика

4.Какие субсистемы лежат в основе системы туризма?
А) субъект туризма и объект туризма;
Б) субъекты туризма;
В) объекты туризма;
Г) объект туризма и объект туристических услуг;

5. Под субъектом туризма понимается:
А) участник туристского мероприятлия, или турист, который ищет возможности удовлетворения своих потребностей путем получения специфических туристских услуг.
Б) участник мероприятия;
В) турист, который ищет развлечения;
Г) турист, который расширяет свой кругозор;
6.Факторы, положительно влияющие на туризм:
А) рост реального дохода, более равномерное распределение дохода, стабильное положение валюты;
Б) рост реального дохода, экономические кризисные явления, стабильное положение валюты;
В) стабильное положение валюты, спад промышленности, выгодная конъюнктурная ситуация;
Г) более равномерное распределение валюты, невыгодная конъюнктурная ситуация, рост реального дохода;

7.Экономические функции туризма:
А) производственная функция, содействие занятости населения, создание дохода, функция сглаживания, функция нивелирования платежного баланса;
Б) непроизводственная функция, прямой эффект создания налогов, инфляция;
В) создание дохода, косвенный эффект, некосвенный эффект.
Г) распределительная функция, стабильная и производственная;

8.Факторы, мешающие использовать визитный менеджмент в полной мере:
А) местные жители, природа, различные ограничения, не совпадающие с интересами туристских предприятий;
Б) городские жители, развлекательные центры, ограничения во времени;
В) местные жители, базы отдыхов;
Г) местные жители, ограничения связанные с климатическими условиями;

9. Идентификация-это:
А) внутренняя передача составных частей чужой культуры;
Б) внешнее подражание отдельным видам поведения;
В) внешнее подражание элементам привнесенной культуры;
Г) внешняя передача составных частей чужой культуры;

10.Составные элементы, влияющие на туризм:
А) экономическая политика, политика пассажирских перевозок, социальная политика, территориальная политика, политика культуры и политика досуга;

Б) налоговая политика, политика безработной численности населения, духовная политика, региональная политика, политика спорта и развлечений;

В) монетарная политика, мажоритарная политика, политика путей сообщения, политика транспортных средств;

Г) законодательное регулирование рабочего времени, перераспределение доходов, развитие социального туризма;

11.Технологии, обеспечивающие развитие туризма:

А) транспорт, гостиничная техника, коммуникационная техника;

б) ресторанная техника, транспорт;

В) транспорт;

Г) персонал, коммуникационная техника;

12. Высокая мобильность приводит к тому, что:

А) люди в пути не имеют спокойной обстановки;

Б) люди в пути имеют спокойную обстановку;

В) упрощает впечатления людей;

Г) упрощает действия людей во время путешествия;

13. Какие уровни не входят иерархическую структуру управления региональными туристическими организациями:

А) Всеобщий уровень

Б) Национальный уровень

В) Местный уровень

Г) Региональный уровень

14. Классификация туристских предприятий по отношению к управляемой системе, включает предприятия…

А) Связующего направления

Б) Связанные с объектом управления

В) Связанные с субъектом управления

Г) Все ответы правильны

15. К преимуществам линейной структуры управления не относятся: (2 варианта ответа)

А) концентрация власти в управляющей верхушке

Б) перегрузка информацией

В) оперативность в принятии решений

Г) согласованность действий исполнителей

16. К преимуществам линейной структуры управления относится

А) единство и четкость распорядительства

Б) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне

В) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений

Г) эффективное руководство по всем функциям

17. К преимуществам функциональной структуры управления относятся: (2 варианта ответа)

А) высокая компетентность

Б) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций

В) согласованность действий исполнителей

Г) единство и четкость распорядительства

18. К недостаткам линейно-функциональной структуры управления не относятся: (2 варианта ответа)

А) возможность привлечения консультантов и экспертов

Б) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников

В) подчинение по иерархии управления

Г) тенденция к чрезмерной централизации

19. Какие факторы влияют на организационную структуру организации? (2 варианта ответа)

А) объем выполняемой ею работы

Б) ее правовая форма

В) освещенность

Г) наличие средств

20. Процесс проектирования организационной структуры состоит из:

А) трех основных этапов (анализ организационных структур, проектирование организационных структур, оценка эффективности организационных структур)

Б) двух основных этапов (анализ организационных структур, проектирование организационных структур)

В) одного этапа (проектирование)

Блок 3. Практические задания

1.Выработайте стратегию поведения в соответствии с предлагаемым типом и смоделируйте процесс продажи турпродукта.

Таблица

Типы продавца и покупателя

Тип продавца	
Продавец – друг клиента	Я хочу подружиться с клиентом. Хочу понять его эмоции и ответить на его чувства. Он купит продукт в результате наших личных отношений.
Общение с четко поставленной целью.	Я консультирую клиента и четко понимаю его требования, которые надо удовлетворить нашим продуктом. Клиент получит именно то, что он хочет.
Хочешь – бери, хочешь - не бери	Я представил продукт клиенту. Ему решать, покупать или нет, если откажется, это не моя проблема: значит, что-то не так с продуктом
Цель – продать!	Я поднажму на клиента, чтобы он купил здесь и теперь. Цель оправдывает средства. Тем более что я получаю комиссионные от реальных продаж
Продавец - профессионал	Я владею безотказным методом продажи. Я обрабатываю клиента с помощью тщательного сбалансированного ком-

	плекса рекламы продукта, личного обаяния и знания продукта
Тип покупателя	
Безразличный покупатель	Я стараюсь избегать покупок, буду прав, если сам ничего не куплю, а предоставлю выбор другим
Решительный клиент	Я хорошо знаю, что мне нужно, и ищу отвечающий всем моим требованиям продукт, который я смогу купить по цене, которую я готов заплатить
Осторожный покупатель	Если я буду покупать, то потребую лучший вариант по самой низкой цене
Клиент – друг продавца	Я хочу подружиться с продавцом. Хочу понять его эмоции и ответить на его чувства. Он продаст подходящий мне продукт в результате наших личных отношений
Покупатель имиджа	Я руководствуюсь опытом, который обрели другие люди при пользовании данным продуктом. Покупка этого продукта также будет хороша для меня, повысит мой престиж.

2. Постройте организационную структуру предприятия сферы туризма (из предложенных вариантов). Опишите её достоинства и недостатки

Варианты заданий

Номер варианта	Вид предприятия	Направленная деятельность
1	Турфирма	Внутренний туризм, специализация – лечебный туризм, отдых на море
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 том числе обучение за рубежом)
6	Санаторий	Расположен в Ставропольском крае, хорошая лечебная база
7	Турфирма	Турагенство, различные направления деятельности, ориентация на среднеобеспеченных граждан и студентов
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 в шаговой доступности
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 трем направлениям, по остальным вы-

Номер варианта	Вид предприятия	Направленная деятельность
		полняет функции турагента
14	Гостиничный комплекс	Многофункциональный комплекс, два бизнес-центра, несколько ресторанов, баров тренажерный зал, салон красоты и др.
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	Две звезды, ресторан, в основном корпоративные клиенты
19	Турфирма	Турагенство, в основном выездной туризм

3. С помощью управленческой решетки ГРИД решите конкретные ситуации:

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А. Буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решения начальника; предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах начальник.

В. Выражу свое несогласие с решением начальника; предупрежу его о том, что впредь в таких случаях буду отменять его задания, порученные моему подчиненному без моего согласия.

Г. В интересах дела отменю задание начальника, прикажу подчиненному продолжать начатую работу.

Ситуация 2

Между вашими подчиненными возник конфликт, мешающий им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к вам, чтобы вы приняли его сторону и разрешили конфликт. Ваша позиция в данной ситуации:

А. Мое дело — не допустить, чтобы они конфликтовали на работе, а решать конфликт — их личное дело.

Б. Лучше всего разобраться в этом общественным организациям.

В. Прежде всего необходимо разобраться в причинах конфликта самому и попытаться найти способ их примирить.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива — авторитет для конфликтующих, и воздействовать на людей через него.

Ситуация 3

Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил задание в срок, хотя дал слово сделать эту важную работу к намеченной дате. Ваша реакция:

А. Сначала добиться выполнения задания, а затем уже поговорить наедине: воспитывать, а если надо — наказать.

Б. Поговорить с ним наедине, выяснить причину срыва, добиться выполнения работы, наказать в случае повторного нарушения вдвойне.

В. Сначала поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся, и посовето-

ваться о том, какую форму воздействия применить к нему.

Г. Отменить задание, передать вопрос на решение «треугольнику». В дальнейшем вести тщательный контроль за его работой, вовремя исправлять ошибки.

Ситуация 4

Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Каждый сотрудник очень занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как вы поведете себя в такой ситуации? Выберите один из следующих вариантов:

А. Поручу выполнить работу за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Б. Предложу: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он делает в этот период, а затем мы вместе решим, как выполнить работу заболевшего».

В. Скажу коллективу: «Я очень перегружен работой! Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек выздоровеет — отработает. За дело!»

Г. Скажу и сделаю так: «Если никто из вас не сможет выполнить его работу, я сам сделаю ее!»

Пояснения к решению конкретных ситуаций:

Вам следует, руководствуясь характеристикой типов управления, данных в учебном пособии, определить правильные действия менеджера каждого типа (1.1, 1.9, 9.1, 5.5, 9.9, 9+9). Данные ответов занести в таблицу:

Образец (ответ условный)

№ ситуации	тип менеджера					
	1.1	1.9	9.1	5.5	9.9	9+9
1	А		Б	В		Г
2						
3						
4						

Пример: если вы, анализируя ситуацию № 1, считаете, что ответ **А** присущ менеджеру типа 1.1, тогда этот ответ вам следует занести в таблицу; ответ **Б** — менеджеру 9.1; ответ **В** — менеджеру 5.5; ответ **Г** — менеджеру 9+9. Аналогично поступить по всем ситуациям. В заключении вам следует письменно аргументировать свой выбор, т.е. пояснить, почему ответ **А** по ситуации № 1 соответствует типу менеджера 1.1.

Рейтинг-контроль 3

Блок 1. Вопросы для устного опроса

Тема. Принятие управленческих решений.

1. Что вы понимаете под управленческим решением?
2. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
3. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.
4. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и в условиях риска?

Тема. Управление конфликтами и стрессами.

1. Что такое конфликт? Что лежит в его основе?
2. Какие типы конфликтов вам известны? Дайте их характеристику. Вспомните один или несколько из четырех типов конфликтов в вашей жизни.
3. Назовите и поясните основные причины конфликтов.
4. Назовите причины стресса.

Тема. Эффективность менеджмента в туризме.

1. Дайте определение эффективности менеджмента в туризме и назовите ее составляющие.
2. Определите расходы посетителей в стране пребывания.
3. Охарактеризуйте издержки, связанные с туризмом.
4. Какой вам представляется социальная эффективность менеджмента в туризме?

Блок 2. Тестовые задания

1. Менеджмент является

А) наукой
Б) искусством
В) наукой и искусством

2. Какие из перечисленных методов управления персоналом нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, на раскрытие личных способностей каждого работника

А) экономические
Б) административные
В) социально-психологические

3. С помощью каких методов управления создаются необходимые условия функционирования организации:

А) Экономических
Б) Распорядительных
В) Социально-психологических
Г) Организационных
Д) Все ответы неверны

4. Чем опасно чрезмерное число подчиненных?

А) потерей управляемости коллектива
Б) разрастанием бюрократического аппарата
В) дублирование усилий
Г) все перечисленное

5. Релевантная информация – это информация

А) достоверная;
Б) имеющая отношение только к данной проблеме, человеку или периоду времени;
В) передаваемая по каналам слухов.

6. Расположите по порядку этапы коммуникационного процесса

А) Кодирование и выбор канала
Б) Зарождение идеи

В) Декодирование
Г) Передача

7. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?
А) зарплата;
Б) карьера;
В) сама работа;
Г) признание окружения.

8. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?
А) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
Б) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения
В) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения
Г) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы

9. Для какого стиля управления характерны централизация власти, ограничение контактов с подчиненными, единоличное принятие решений, невозможность проявления инициативы подчиненными, приказы и команды:
А) либерального
Б) авторитарного
В) демократического

10. Какого человека следует выбирать в качестве нового сотрудника в большинстве случаев?
А) человека, который симпатичен руководителю своими личностными качествами
Б) человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности
В) кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе
Г) кандидата, который имеет большие потенциальные возможности

11. Каким образом влияние через страх можно использовать в отношении квалифицированных работников?
А) запугивания снижением зарплаты
Б) угрозой увольнения
В) угрозой понижения в должности
Г) запугивая возможность ущемления самолюбия

12. Стиль управления – это:
А) основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач
Б) основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций
В) манера и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений

13. Логическая цепочка «вход - воздействие - выход - обратная связь - вход...» является отражением сути _____подхода к управлению.

А) административного
Б) ситуационного
В) системного
Г) синергетического

14. К основным видам методов управления не относятся _____методы.

А) административные
Б) экономические
В) неэкономические
Г) социально-психологические

15. Уровень управления – это …

А) совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией
Б) качественная дифференциация трудовой деятельности
В) сложная организационная структура
Г) своего рода каркас, на котором строятся их отношения

16. Низший уровень управления представлен…

А) младшими начальниками
Б) рабочими
В) председателем Совета директоров
Г) вице-президентом

17. Горизонтальное разделение труда – это…

А) качественная и количественная дифференциация трудовой деятельности
Б) сложная организационная структура
В) связи подчинения
Г) возможность привлечения консультантов и экспертов

18. Вертикальное разделение труда – это…

А) связи подчинения, необходимость в которых возникает при иерархичности управления
Б) функциональная структура управления
В) сложная организационная структура
Г) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников

19. Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются:

А) формальными
Б) регулярными
В) временными
Г) неформальными

20. Каким требованиям должны удовлетворять организационные структуры?

А) оптимальности
Б) оперативности

В) гибкости
Г) все ответы верны

Блок 3. Практические задания

1. Определить размер заработной платы работника, если его базовый оклад составил А тыс.руб.(1-я строка табл.), денежное вознаграждение составляет 10% тарифной ставки. В результате индивидуальной оценки результатов работы коэффициент трудового вклада составил Б (2-я строка табл.).

Исходные данные

Показатель	Величина показателя по вариантам									
А	10	11	12	13	14	15	14	13	12	11
Б	1,4	1,35	0,6	0,9	1,5	0,3	1,,0	1,55	0,45	0,7

2. Выделите элементы конфликтной ситуации. Предложите методы решения конфликтов.

Систематизация причин, которые встречаются в туристической практике, дает возможность выделить:

1. Ограниченность ресурсов, с одной стороны, и попытки человека взять для себя самое лучшее и в большом количестве - с другой. Например, конфликт может возникнуть в случае, когда работники туристических фирм начнут распределять время отпусков в летний период. В целом распределение ресурсов является существенной причиной конфликтных ситуаций, которые приходится решать менеджерам различных уровней.

2. Противоречивость потребностей, желаний, интересов, целей или ценностей. Такая причина конфликта может стать ведущей не только в отношениях с отдельными туристами, но и в целом в функционировании внутренней среды турфирмы. Например, отдельные подразделения отеля, выкапывая свои задачи и принимая ответственность за их реализацию, могут уделять мало внимания целям всей организации; сотрудник службы охраны, выполняя свои непосредственные обязанности, может не учитывать требование использования форменной одежды и др..

3. Взаимозависимость обязанностей. Когда один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы, завпеды является ймовирпись конфликта. Например, турист ждет завтрак в номере. Его доставляют вовремя. Через некоторое время эта информация попадает к руководителю службы размещения. Выясняется, что причиной является несвоевременный завоз полуфабрикатов. Руководитель связывается с организацией, с которой был заключен договор на транспортировку полуфабрикатов, где сообщают, что машина выехала своевременно. Выдвигается мнение, что она попала в пробку. Выясняя причины затора, можно, например, узнать об аварии. Итак, неправильное построение организационной структуры; нечеткое распределение прав и обязанностей; двойное, тройное подчинение работников и т.д. является важным аспектом менеджмента, правильная организация которого позволит избегать конфликтов.

4. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта.

Иногда не удается найти виновного в недоразумении. Это или турист неправильно понял информацию, которую ему предложил менеджер при инструктаже перед путешествием, сам менеджер не очень четко высказывался. Внутри туристических предприятий плохая коммуникация может быть обусловлена техническими, организацион-

ными, психологическими, личностными и другими факторами, а несвоевременная, неполная, недостоверная информация, ее сокрытие вызывают конфликты.

5. Низкая эргономичность рабочих мест. Такая причина вызывает конфликт, когда выполнение должностного функции недостаточно подкреплено необходимыми средствами: нет необходимой техники, недостаточно пространство (например, для обслуживания клиента), шум, жара, холод и т.д.. Вследствие таких факторов повышается утомляемость, раздражительность, возникают головная боль, стресс и агрессия. Все это становится основой конфликта.

6. Нецелесообразен контроль. Трудно определить, какая форма контроля должна преобладать: жесткая или мягкая. Одно можно утверждать точно: неуместен (чрезмерный, или, наоборот, недостаточное) контроль приводит к конфликтам. Если контролировать все действия (туриста, работника отеля, ресторана или туристической фирмы), то человек рано или поздно не выдержит: турист начнет возмущаться, а сотрудник начинает хуже работать. С другой стороны, бесконтрольность приводит к безответственности, тоже становится причиной конфликтов.

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Люди по-разному реагируют на конфликты: кто-то их избегает, кто-то считает источником прогресса и при необходимых условиях воспользуется возможностью, кто-то обладает стойкостью к конфликтам, не провоцирует их, однако и не избегает, для кого-то это основной способ поведения. По мнению специалистов, в среднем, благоприятный психологический климат в коллективе нарушает лишь 10% всех сотрудников

3. Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:

• посетителей устраивает ассортимент;

• посетители довольны качеством приготовленной пищи;

• им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;

• тем не менее посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию.

Какие действия должен предпринять директор заведения для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

4.Выделите элементы конфликтной ситуации. Предложите методы решения конфликтов.

Ситуация 1. Этот случай произошел н группе механиков вычислительного центра завода. В группе шесть рядовых механиков и один старший — Кузьмин - человек со средним специальным образованием, общительный, великолепно знающий технику. Начальник сектора — также человек знающий, опытный, ранее работавший там же старшим механиком. В группе казалось, царили мир и благополучие.

Однажды в предвыходной день старший механик Кузьмин попросил начальника сектора Петухова разрешения договориться с кем-нибудь из механиков о подмене его в понедельник, пообещав отработать во вторник две смены. Он собирался ехать на субботу и воскресенье за город и боялся, что не успеет вернуться в понедельник вовремя. Незадолго перед этим начальник ВЦ запретил приказом предоставлять отгулы или делать какие-либо подмены без его разрешения. Однако Петухов уверял Кузьмина, что все будет в порядке. В понедельник Кузьмин, действительно, не вышел на работу, его заменил в соответствии с договоренностью другой механик, и но вторник он отработал две смены. Но табельщица — секретарь начальника ВЦ — не сочла

возможным скрыть невыход Кузьмина в понедельник. Начальник ВЦ через Петухова потребовал письменного объяснения Кузьминым своего прогула. Тот описал все события, но скрыл свою договоренность с Петуховым, не желая ставить его под удар. Начальник ВЦ передал объяснительную записку Кузьмина в профбюро, прося одобрить проект приказа об увольнении Кузьмина. В резолюции Петухова на объяснительной записке также было предложение уволить Кузьмина за грубое нарушение трудовой дисциплины. Профсоюзное бюро рекомендовало объявить выговор Кузьмину и лишить его тринадцатой зарплаты. Кузьмин, обидевшись на незаслуженное, по его мнению, взыскание, подал заявление на увольнение и через две недели покинул завод. Вслед за ним ушли все шесть механиков.

Ситуация 2. В НИИ одного министерства но приглашению директора вливается группа молодых исследователей, которая получает статус лаборатории, а ее лидер — молодой талантливый ученый должность начальника.

В коллективе НИИ создание лаборатории было встречено настороженно. Молодые люди были полны энтузиазма и в то же время отличались некоторым высокомерием по отношению к остальным сотрудникам института. Директор института поддерживал лабораторию, направлял в нее основные ресурсы ставки, оборудование.

Эта поддержка была не совсем бескорыстной — лаборатория, разрабатывающая перспективное направление и науке, должна была поправить репутацию института, который считался одним из самых консервативных среди смежных НИИ. Отчасти по ЭТОЙ причине между директором и руководителями министерства сложились напряженные отношения.

Многие из сотрудников, в основном старые друзья директора и его ученики, вместе с которыми он создал институт, были недовольны ростом влияния новой лаборатории, ощущая угрозу своей деятельности, том более, что часть старых кадров не могла освоить новые методы. По их мнению, самым верным способом дискредитации лаборатории было бы доказательство неприемлемости для института предлагаемых ею новых методов исследования и демонстрация практической неопытности молодых сотрудников лаборатории. В институте начались конфликты, в которых директор пытался играть роль олимпийского миротворца.

Но старым сотрудникам института удалось убедить директора, что начальник лаборатории покушается на его пост, тем более, что у последнего установились хорошие контакты с директорами смежных НИИ и руководством министерства. Лаборатория лишается всякой, в том числе и материальной, поддержки директора. Тогда эту функцию взяло на себя министерство: целевые ассигнования стали направляться прямо в лабораторию через голову директора. Обстановка в институте резко обострилась, и чтобы как-то оздоровить ее, руководство министерства решило выделить лабораторию из состава НИИ, причем большая доля финансирования, предназначавшегося ранее ПИИ. Стала направляться в лабораторию. Теперь конфликт перерос в конфликт между двумя организациями.

Лаборатория быстро росла. По квалификационному уровню сотрудников она была выше НИИ, по численности сравнима с ним, а по результатам деятельности ушла далеко вперед. Начальник лаборатории по своему положению стал равен директору НИИ. И когда директор института ушел н пенсию, министерство отдало приказ о слиянии НИИ с лабораторией и о назначении начальника лаборатории директором НИИ. Поскольку создавалась новая организация, все сотрудники лаборатории и НИИ должны были вновь поступал, на работу. Министерство бралось трудоустроить всех, кого директор нового НИИ не считал возможным оставить в институте. Естественно, лаборатория вошла в НИИ в полном составе, и ее сотрудники заняли ведущие посты

5. Расположите этапы принятия управленческого решения в правильной последовательности.

Этапы принятия управленческого решения

№ п.п.	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивидуальная оценка
1	Построение проблемы	
2	Документальное оформление задач	
3	Определение разрешимости проблемы	
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого	
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме	
6	Оформление решения	
7	Разработка вариантов решения проблемы	
8	Определение существования проблемы	
9	Оценка новизны проблемы	
10	Контроль за выполнением решения	
11	Выбор решения	
12	Оценка вариантов решения	
13	Организация выполнения решения	
14	Постановка задачи исполнителям	
15	Выбор критериев вариантов решения	
16	Установка взаимосвязи с другими проблемами	
17	Формулирование проблемы	
18	Определение причин возникновения проблемы	

6. Выделите элементы конфликтной ситуации. Предложите методы решения конфликтов.

Ситуация 1. В Риме ограблен автобус с российскими туристами. Пока туристы находились на экскурсии в Ватикане, преступники, воспользовавшись тем, что водитель автобуса ненадолго отлучился, взломали багажное отделение и похитили все их чемоданы. В багаже находились не только деньги, взятые в поездку туристами, но и все документы, и обратные билеты на самолет. Полиция осмотрела автобус, подтвердила факт взлома и сообщили, что, скорее всего, это дело рук румынских цыган, найти которых будет очень трудно. Так долгожданная встреча с Вечным городом превратилась в кошмар. Теперь вместо посещения древних памятников и художественных галерей туристы должны будут обивать пороги российского консульства, где им необходимо получить дубликаты паспортов. Без этого невозможно вернуться домой. Пострадавшим туристам, кроме всего прочего, придется пойти еще и на серьезные незапланированные траты, заново покупать билеты.

Ситуация 2. Шло совещание у начальника ОРСа. Подводились итоги соревнования за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая №3. Возражения были только у главного инженера-кулинара ОРСа Евдокимова, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в столовой №3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которого может являться либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой классное место пока рано.

Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Ширковой, уже не молодой, но энергичной женщины, с большим опытом работы в общественном

питании. «Как вам не стыдно, обрушилась она на Евдокимова, использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «Моя столовая-ближайшая к управлению и Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но в перерыв очереди всегда большие, поэтому обычно он обедал у меня в кабинете, я сама его обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды, месяца два назад, я не смогла его обслужить (была занята) и попросила Евдокимова пообедать в общем зале. Он как видите, запомнил этот случай. Его анализам я не верю. У нас всегда аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов».

Регламент проведения и оценивание лабораторных работ

В целях закрепления практического материала и углубления теоретических знаний по разделам дисциплины «Менеджмент в туристской индустрии» предполагается выполнение лабораторных работ, что позволяет углубить процесс познания, раскрыть понимание прикладной значимости осваиваемой дисциплины.

Регламент проведения мероприятия

№	Вид работы	Продолжительность
1.	Предел длительности лабораторной работы	170 мин.
2.	Защита отчета	10 мин.
	Итого (в расчете на одну лабораторную работу)	180 мин.

Критерии оценки лабораторных работ

Оценка	Критерии оценивания
5 баллов	Задание выполнено полностью, в представленном отчете обоснованно получено правильное выполненное задание.
4 балла	Задание выполнено полностью, но нет достаточного обоснования или при верном решении допущена незначительная ошибка, не влияющая на правильную последовательность рассуждений.
3 балла	Задания выполнены частично.
2 балла	Задание не выполнено.

Общее распределение баллов текущего контроля по видам учебных работ для студентов (в соответствии с Положением)

Рейтинг-контроль 1	тест, практические задания	10
Рейтинг-контроль 2	тест, практические задания	10
Рейтинг-контроль 3	тест, практические задания	10
Посещение занятий студентом	посещение лекций, практических занятий, лабораторных работ	5
Дополнительные баллы (бонусы)	активность на практических и лабораторных занятиях	10
Выполнение семестрового плана самостоятельной работы	выполнение заданий в рамках плана самостоятельной работы	15

Показатели, критерии и шкала оценивания компетенций промежуточной аттестации знаний по учебной дисциплине «Менеджмент в туристской индустрии»

Максимальное количество баллов, которое студент может получить на экзамене, в соответствии с Положением составляет 40 баллов.

Оценка в баллах	Критерии оценивания компетенций
30-40 баллов	Студент глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач, подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой экзамена.
20-29 баллов	Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, допуская некоторые неточности; демонстрирует хороший уровень освоения материала, информационной и коммуникативной культуры и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой экзамена.
10-19 баллов	Студент показывает знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, в целом, не препятствует усвоению последующего программного материала, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ, подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой экзамена на минимально допустимом уровне.
Менее 10 баллов	Студент не знает значительной части программного материала (менее 50% правильно выполненных заданий от общего объема работы), допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой экзамена.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «Менеджмент в туристской индустрии»

ОК-4: способность работать в команде, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

Уметь: обеспечивать межличностные взаимоотношения с учетом социально-культурных особенностей общения

1. Выработайте стратегию поведения в соответствии с предлагаемым типом и смоделируйте процесс продажи турпродукта.

Таблица

Типы продавца и покупателя

Тип продавца	
Продавец – друг клиента	Я хочу подружиться с клиентом. Хочу понять его эмоции и ответить на его чувства. Он купит продукт в результате наших личных отношений.
Общение с четко поставленной целью.	Я консультирую клиента и четко понимаю его требования, которые надо удовлетворить нашим продуктом. Клиент получит именно то, что он хочет.
Хочешь – бери, хочешь - не бери	Я представил продукт клиенту. Ему решать, покупать или нет, если откажется, это не моя проблема: значит, что-то не так с продуктом
Цель – продать!	Я поднажму на клиента, чтобы он купил здесь и теперь. Цель оправдывает средства. Тем более что я получаю комиссионные от реальных продаж
Продавец - профессионал	Я владею безотказным методом продажи. Я обрабатываю клиента с помощью тщательного сбалансированного комплекса рекламы продукта, личного обаяния и знания продукта
Тип покупателя	
Безразличный покупатель	Я стараюсь избегать покупок, буду прав, если сам ничего не куплю, а предоставлю выбор другим
Решительный клиент	Я хорошо знаю, что мне нужно, и ищу отвечающий всем моим требованиям продукт, который я смогу купить по цене, которую я готов заплатить
Осторожный покупатель	Если я буду покупать, то потребую лучший вариант по самой низкой цене
Клиент – друг продавца	Я хочу подружиться с продавцом. Хочу понять его эмоции и ответить на его чувства. Он продаст подходящий мне продукт в результате наших личных отношений
Покупатель имиджа	Я руководствуюсь опытом, который обрели другие люди при пользовании данным продуктом. Покупка этого продукта также будет хороша для меня, повысит мой престиж.

2. Постройте организационную структуру предприятия сферы туризма (из предложенных вариантов). Опишите её достоинства и недостатки

Варианты заданий

Номер варианта	Вид предприятия	Направленная деятельность
1	Турфирма	Внутренний туризм, специализация – лечебный туризм, отдых на море
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 том числе обучение за рубежом)
6	Санаторий	Расположен в Ставропольском крае, хорошая лечебная база
7	Турфирма	Турагенство, различные направления деятельности, ориентация на среднеобеспеченных граждан и студентов
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 в шаговой доступности
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 трем направлениям, по остальным выполняет функции турагента
14	Гостиничный комплекс	Многофункциональный комплекс, два бизнес-центра, несколько ресторанов, баров тренажерный зал, салон красоты и др.
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	Две звезды, ресторан, в основном корпоративные клиенты
19	Турфирма	Турагенство, в основном выездной туризм

Владеть: способностью работать в команде, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

1.Выделите элементы конфликтной ситуации. Предложите методы решения конфликтов.

Ситуация 1. Этот случай произошел в группе механиков вычислительного центра завода. В группе шесть рядовых механиков и один старший — Кузьмин - человек со средним специальным образованием, общительный, великолепно знающий технику. Начальник сектора — также человек знающий, опытный, ранее работавший там же старшим механиком. В группе казалось, царили мир и благополучие.

Однажды в предвыходной день старший механик Кузьмин попросил начальника сектора Петухова разрешения договориться с кем-нибудь из механиков о подмене его в понедельник, пообещав отработать во вторник две смены. Он собирался ехать на субботу и воскресенье за город и боялся, что не успеет вернуться в понедельник вовремя.

Незадолго перед этим начальник ВЦ запретил приказом предоставлять отгулы или делать какие-либо подмены без его разрешения. Однако Петухов уверял Кузьмина, что все будет в порядке. В понедельник Кузьмин, действительно, не вышел на работу, его заменил в соответствии с договоренностью другой механик, и но вторник он отработал две смены. Но табельщица — секретарь начальника ВЦ — не сочла возможным скрыть невыход Кузьмина в понедельник. Начальник ВЦ через Петухова потребовал письменного объяснения Кузьминым своего прогула. Тот описал все события, но скрыл свою договоренность с Петуховым, не желая ставить его под удар. Начальник ВЦ передал объяснительную записку Кузьмина в профбюро, прося одобрить проект приказа об увольнении Кузьмина. В резолюции Петухова на объяснительной записке также было предложение уволить Кузьмина за грубое нарушение трудовой дисциплины. Профсоюзное бюро рекомендовало объявить выговор Кузьмину и лишить его тринадцатой зарплаты. Кузьмин, обидевшись на незаслуженное, по его мнению, взыскание, подал заявление на увольнение и через две недели покинул завод. Вслед за ним ушли все шесть механиков.

Ситуация 2. В НИИ одного министерства но приглашению директора вливается группа молодых исследователей, которая получает статус лаборатории, а ее лидер — молодой талантливый ученый должность начальника.

В коллективе НИИ создание лаборатории было встречено настороженно. Молодые люди были полны энтузиазма и в то же время отличались некоторым высокомерием по отношению к остальным сотрудникам института. Директор института поддерживал лабораторию, направлял в нее основные ресурсы ставки, оборудование.

Эта поддержка была не совсем бескорыстной — лаборатория, разрабатывающая перспективное направление и науке, должна была поправить репутацию института, который считался одним из самых консервативных среди смежных НИИ. Отчасти по ЭТОЙ причине между директором и руководителями министерства сложились напряженные отношения.

Многие из сотрудников, в основном старые друзья директора и его ученики, вместе с которыми он создал институт, были недовольны ростом влияния новой лаборатории, ощущая угрозу своей деятельности, том более, что часть старых кадров не могла освоить новые методы. По их мнению, самым верным способом дискредитации лаборатории было бы доказательство неприемлемости для института предлагаемых ею новых методов исследования и демонстрация практической неопытности молодых сотрудников лаборатории. В институте начались конфликты, в которых директор пытался играть роль олимпийского миротворца.

Но старым сотрудникам института удалось убедить директора, что начальник лаборатории покушается на его пост, тем более, что у последнего установились хорошие контакты с директорами смежных НИИ и руководством министерства. Лаборатория лишается всякой, в том числе и материальной, поддержки директора. Тогда эту функцию взяло на себя министерство: целевые ассигнования стали направляться прямо в лабораторию через голову директора. Обстановка в институте резко обострилась, и чтобы как-то оздоровить ее, руководство министерства решило выделить лабораторию из состава НИИ, причем большая доля финансирования, предназначавшегося ранее ПИИ. Стала направляться в лабораторию. Теперь конфликт перерос в конфликт между двумя организациями.

Лаборатория быстро росла. По квалификационному уровню сотрудников она была выше НИИ, по численности сравнима с ним, а по результатам деятельности ушла далеко вперед. Начальник лаборатории по своему положению стал равен директору НИИ. И когда директор института ушел н пенсию, министерство отдало приказ о слиянии НИИ с лабораторией и о назначении начальника лаборатории директором НИИ. Поскольку создавалась новая организация, все сотрудники лаборатории и НИИ должны были вновь поступал, на работу. Министерство бралось трудоустроить всех, кого директор нового НИИ не считал возможным оставить в институте. Естественно, лаборатория вошла в НИИ в полном составе, и ее сотрудники заняли ведущие посты

2. Выделите элементы конфликтной ситуации. Предложите методы решения конфликтов.

Ситуация 1. В Риме ограблен автобус с российскими туристами. Пока туристы находились на экскурсии в Ватикане, преступники, воспользовавшись тем, что водитель автобуса ненадолго отлучился, взломали багажное отделение и похитили все их чемоданы. В багаже находились не только деньги, взятые в поездку туристами, но и все документы, и обратные билеты на самолет. Полиция осмотрела автобус, подтвердила факт взлома и сообщили, что, скорее всего, это дело рук румынских цыган, найти которых будет очень трудно. Так долгожданная встреча с Вечным городом превратилась в кошмар. Теперь вместо посещения древних памятников и художественных галерей туристы должны будут обивать пороги российского консульства, где им необходимо получить дубликаты паспортов. Без этого невозможно вернуться домой. Пострадавшим туристам, кроме всего прочего, придется пойти еще и на серьезные незапланированные траты, заново покупать билеты.

Ситуация 2. Шло совещание у начальника ОРСа. Подводились итоги соревнования за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая №3. Возражения были только у главного инженера-кулинара ОРСа Евдокимова, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в столовой №3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которого может являться либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой классное место пока рано.

Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Ширковой, уже не молодой, но энергичной женщины, с большим опытом работы в общественном питании. «Как вам не стыдно, обрушилась она на Евдокимова, использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «Моя столовая-ближайшая к управлению и Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но в перерыв очереди всегда большие, поэтому обычно он обедал у меня в кабинете, я сама его обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды, месяца два назад, я не смогла его обслужить (была занята) и попросила Евдокимова пообедать в общем

зале. Он как видите, запомнил этот случай. Его анализам я не верю. У нас всегда аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов».

ОК-5: способность к самоорганизации и самообразованию
Уметь: *организовывать взаимодействие в группе*

1. С помощью управленческой решетки ГРИД решите конкретную ситуацию:

Между вашими подчиненными возник конфликт, мешающий им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к вам, чтобы вы приняли его сторону и разрешили конфликт. Ваша позиция в данной ситуации:

А. Мое дело — не допустить, чтобы они конфликтовали на работе, а решать конфликт — их личное дело.

Б. Лучше всего разобраться в этом общественным организациям.

В. Прежде всего, необходимо разобраться в причинах конфликта самому и попытаться найти способ их примирить.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива — авторитет для конфликтующих, и воздействовать на людей через него.

2. Сформулируйте основные установки, которые лежат в основе отношения работников к организационным изменениям.

3. Используя теоретические знания, сформулируйте в письменном виде 10 рекомендаций руководителю по эффективной мотивации сотрудников.

4. Предложите руководителю рекомендации для мотивации персонала туристской фирмы.

5. Предложите руководителю рекомендации для мотивации персонала гостиничного предприятия.

6. Оцените, насколько хорошо соответствует поведению членов коллектива, в котором вы работаете (учитесь), каждое из приведенных утверждений по шкале: 1 − обычно; 2 − часто; 3 − иногда; 4 − редко.

1) Члены группы лояльны по отношению друг к другу и к руководителю организации (института)

2) Членов группы (с одной стороны) и администрацию − деканат (с другой стороны) отличает уважение и доверие друг к другу

3) Ценности и цели организации (института, учебной группы) соответствуют в основном ценностям и потребностям сотрудников (студентов)

4) Деятельность организации (учебной группы) осуществляется в атмосфере поддержки

5) Сотрудники (студенты) и организация (учебная группа) в целом хотят помочь всем специалистам (студентам) максимально раскрыть их способности

6) Группа принимает ценность конструктивного конформизма и знает когда и как его использовать в интересах организации

7) Члены группы честно и откровенно обмениваются информацией и профессиональными знаниями

8) Члены группы чувствуют себя в безопасности, самостоятельно принимая решения по проблемам профессиональной (учебной) деятельности

Подсчитайте сумму баллов. Оценка результатов:
8-16 – Эффективная группа
24-32 – Неэффективная группа
Чем ниже показатель, тем эффективнее Ваша группа (организация).
Ответьте на следующие вопросы:
1) Что Вы лично можете сделать для того, чтобы группа стала более эффективной?
2) Что может сделать сама группа для повышения собственной эффективности?

Владеть: способностью к самоорганизации и самообразованию

1. Расположите этапы принятия управленческого решения в правильной последовательности.

Этапы принятия управленческого решения

№ п.п.	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивидуальная оценка
1	Построение проблемы	
2	Документальное оформление задач	
3	Определение разрешимости проблемы	
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого	
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме	
6	Оформление решения	
7	Разработка вариантов решения проблемы	
8	Определение существования проблемы	
9	Оценка новизны проблемы	
10	Контроль за выполнением решения	
11	Выбор решения	
12	Оценка вариантов решения	
13	Организация выполнения решения	
14	Постановка задачи исполнителям	
15	Выбор критериев вариантов решения	
16	Установка взаимосвязи с другими проблемами	
17	Формулирование проблемы	
18	Определение причин возникновения проблемы	

2. Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым хотел бы познакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя, чтобы внимательно прочесть его на следующий день. Верно ли он поступает?

3. До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок. Как должен поступить начальник отдела?

Возможные варианты ответов:

а) Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела

б). Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.

в). Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

5. Используя метод сценариев, изложить пути решения проблемы повышения прибыльности работы небольшой туристской фирмы, работающей в крупном городе.

6. Перед менеджером стоит задача организации конференции по теме «Управление персоналом в условиях кризиса». На основе метода морфологического анализа выбери оптимальный вариант решения.

7. Используя метод дерева решений, показать пути повышения имиджа крупной туристской компании.

ПК-4: способность организовывать работу исполнителей, принимать решение в организации туристской деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства

Знать: *формы управления предприятиями туристской индустрии; виды управленческих решений и методы их разработки; основы управления персоналом туристского предприятия*

1.Характерные черты для управления любым туристским предприятием:

А) во главу ставятся нужды потребителей, непервичность туристкой услуги, уникальность, маркетинг

Б) уникальность, маркетинг

В) во главу ставятся нужды потребителей

Г) непервичность туристской услуги, маршрут поездки

2. Какие уровни не входят иерархическую структуру управления региональными туристическими организациями:

А) Всеобщий уровень

Б) Национальный уровень

В) Местный уровень

Г) Региональный уровень

3. Классификация туристских предприятий по отношению к управляемой системе, включает предприятия…

А) Связующего направления

Б) Связанные с объектом управления

В) Связанные с субъектом управления

Г) Все ответы правильны

4.Какие субсистемы лежат в основе системы туризма?

А) субъект туризма и объект туризма;

Б) субъекты туризма;

В) объекты туризма;

Г) объект туризма и объект туристических услуг;

5. Под субъектом туризма понимается:

А) участник туристского мероприятлия, или турист, который ищет возможности удовлетворения своих потребностей путем получения специфических туристских услуг.

Б) участник мероприятия;

В) турист, который ищет развлечения;

Г) турист, который расширяет свой кругозор;

6.Факторы, положительно влияющие на туризм:

А) рост реального дохода, более равномерное распределение дохода, стабильное положение валюты;

Б) рост реального дохода, экономические кризисные явления, стабильное положение валюты;

В) стабильное положение валюты, спад промышленности, выгодная конъюнктурная ситуация;

Г) более равномерное распределение валюты, невыгодная конъюнктурная ситуация, рост реального дохода;

7.Экономические функции туризма:

А) производственная функция, содействие занятости населения, создание дохода, функция сглаживания, функция нивелирования платежного баланса;

Б) непроизводственная функция, прямой эффект создания налогов, инфляция;

В) создание дохода, косвенный эффект, некосвенный эффект.

Г) распределительная функция, стабильная и производственная;

8.Факторы, мешающие использовать визитный менеджмент в полной мере:

А) местные жители, природа, различные ограничения, не совпадающие с интересами туристских предприятий;

Б) городские жители, развлекательные центры, ограничения во времени;

В) местные жители, базы отдыхов;

Г) местные жители, ограничения связанные с климатическими условиями;

9. Идентификация-это:

А) внутренняя передача составных частей чужой культуры;

Б) внешнее подражание отдельным видам поведения;

В) внешнее подражание элементам привнесенной культуры;

Г) внешняя передача составных частей чужой культуры;

10.Составные элементы, влияющие на туризм:

А) экономическая политика, политика пассажирских перевозок, социальная политика, территориальная политика, политика культуры и политика досуга;

Б) налоговая политика, политика безработной численности населения, духовная политика, региональная политика, политика спорта и развлечений;

В) монетарная политика, мажоритарная политика, политика путей сообщения, политика транспортных средств;

Г) законодательное регулирование рабочего времени, перераспределение доходов, развитие социального туризма;

11. Какие уровни не входят иерархическую структуру управления региональными туристическими организациями:

А) Всеобщий уровень

Б) Национальный уровень

В) Местный уровень

Г) Региональный уровень

12. Классификация туристских предприятий по отношению к управляемой системе, включает предприятия…

А) Связующего направления

Б) Связанные с объектом управления

В) Связанные с субъектом управления

Г) Все ответы правильны

13. К преимуществам линейной структуры управления не относятся: (2 варианта ответа)

А) концентрация власти в управляющей верхушке

Б) перегрузка информацией

В) оперативность в принятии решений

Г) согласованность действий исполнителей

14. К преимуществам линейной структуры управления относится

А) единство и четкость распорядительства

Б) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне

В) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений

Г) эффективное руководство по всем функциям

15. К преимуществам функциональной структуры управления относятся: (2 варианта ответа)

А) высокая компетентность

Б) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций

В) согласованность действий исполнителей

Г) единство и четкость распорядительства

16. К недостаткам линейно-функциональной структуры управления не относятся: (2 варианта ответа)

А) возможность привлечения консультантов и экспертов

Б) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников

В) подчинение по иерархии управления

Г) тенденция к чрезмерной централизации

17. Какие факторы влияют на организационную структуру организации? (2 варианта ответа)

А) объем выполняемой ею работы

Б) ее правовая форма

В) освещенность

Г) наличие средств

18. Процесс проектирования организационной структуры состоит из:

А) трех основных этапов (анализ организационных структур, проектирование организационных структур, оценка эффективности организационных структур)

Б) двух основных этапов (анализ организационных структур, проектирование организационных структур)

В) одного этапа (проектирование)

19. Каковы задачи менеджмента в туризме?

А) Выявить общие тенденции и закономерности его развития, найти его специфические особенности

Б) Выявить общие тенденции

В) Найти специфические особенности, выявить закономерности

Г) Выявить закономерности

20. Что означает термин «менеджмент» ?

А) управлять

Б) классифицировать

В) рекламировать

Г) размещать

21. Назовите основоположника науки управления:

А) Кене;

Б) Кейнс;

В) Файоль;

Г) Тейлор.

22. Менеджмент является

А) наукой

Б) искусством

В) наукой и искусством

23. Какие из перечисленных методов управления персоналом нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, на раскрытие личных способностей каждого работника

А) экономические

Б) административные

В) социально-психологические

24. С помощью каких методов управления создаются необходимые условия функционирования организации:

А) Экономических
Б) Распорядительных
В) Социально-психологических
Г) Организационных
Д) Все ответы неверны

25. Чем опасно чрезмерное число подчиненных?

А) потерей управляемости коллектива
Б) разрастанием бюрократического аппарата
В) дублирование усилий
Г) все перечисленное

26. Релевантная информация – это информация

А) достоверная;
Б) имеющая отношение только к данной проблеме, человеку или периоду времени;
В) передаваемая по каналам слухов.

27. Расположите по порядку этапы коммуникационного процесса

А) Кодирование и выбор канала
Б) Зарождение идеи
В) Декодирование
Г) Передача

28. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?

А) зарплата;
Б) карьера;
В) сама работа;
Г) признание окружения.

29. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?

А) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе

Б) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения

В) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения

Г) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы

30. Для какого стиля управления характерны централизация власти, ограничение контактов с подчиненными, единоличное принятие решений, невозможность проявления инициативы подчиненными, приказы и команды:

А) либерального
Б) авторитарного
В) демократического

31. Какого человека следует выбирать в качестве нового сотрудника в большинстве случаев?

А) человека, который симпатичен руководителю своими личностными качествами

Б) человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности

В) кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе

Г) кандидата, который имеет большие потенциальные возможности

32. Каким образом влияние через страх можно использовать в отношении квалифицированных работников?

А) запугивания снижением зарплаты

Б) угрозой увольнения

В) угрозой понижения в должности

Г) запугивая возможность ущемления самолюбия

33. Стиль управления – это:

А) основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач

Б) основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций

В) манера и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений

34. Логическая цепочка «вход - воздействие - выход - обратная связь - вход...» является отражением сути _____подхода к управлению.

А) административного

Б) ситуационного

В) системного

Г) синергетического

35. К основным видам методов управления не относятся _____методы.

А) административные

Б) экономические

В) неэкономические

Г) социально-психологические

36. Уровень управления – это …

А) совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией

Б) качественная дифференциация трудовой деятельности

В) сложная организационная структура

Г) своего рода каркас, на котором строятся их отношения

37. Низший уровень управления представлен…

А) младшими начальниками

Б) рабочими

В) председателем Совета директоров

Г) вице-президентом

38. Горизонтальное разделение труда – это…

А) качественная и количественная дифференциация трудовой деятельности
Б) сложная организационная структура
В) связи подчинения
Г) возможность привлечения консультантов и экспертов

39. Вертикальное разделение труда – это…

А) связи подчинения, необходимость в которых возникает при иерархичности управления
Б) функциональная структура управления
В) сложная организационная структура
Г) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников

40. Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются:

А) формальными
Б) регулярными
В) временными
Г) неформальными

42. Каким требованиям должны удовлетворять организационные структуры?

А) оптимальности
Б) оперативности
В) гибкости
Г) все ответы верны

Владеть: *способностью организовывать работу исполнителей, принимать решение в организации туристской деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства*

1. Проведите анализ внешней и внутренней среды действующей туристской организации. Составьте матрицу SWOT-анализа

2. С помощью управленческой решетки ГРИД решите конкретные ситуации:

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А. Буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решения начальника; предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.
Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах начальник.
В. Выражу свое несогласие с решением начальника; предупрежу его о том, что впредь в таких случаях буду отменять его задания, порученные моему подчиненному без моего согласия.
Г. В интересах дела отменю задание начальника, прикажу подчиненному продолжать начатую работу.

Ситуация 2. Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил задание в срок, хотя дал слово сделать эту важную работу к намеченной дате. Ваша реакция:

А. Сначала добиться выполнения задания, а затем уже поговорить наедине: воспитывать, а если надо — наказать.

Б. Поговорить с ним наедине, выяснить причину срыва, добиться выполнения работы, наказать в случае повторного нарушения вдвойне.

В. Сначала поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся, и посоветоваться о том, какую форму воздействия применить к нему.

Г. Отменить задание, передать вопрос на решение «треугольнику». В дальнейшем вести тщательный контроль за его работой, вовремя исправлять ошибки.

Ситуация 3. Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Каждый сотрудник очень занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как вы поведете себя в такой ситуации? Выберите один из следующих вариантов:

А. Поручу выполнить работу за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Б. Предложу: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он делает в этот период, а затем мы вместе решим, как выполнить работу заболевшего».

В. Скажу коллективу: «Я очень перегружен работой! Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек выздоровеет — отработает. За дело!»

Г. Скажу и сделаю так: «Если никто из вас не сможет выполнить его работу, я сам сделаю ее!»

Пояснения к решению конкретных ситуаций:

Вам следует, руководствуясь характеристикой типов управления, данных в учебном пособии, определить правильные действия менеджера каждого типа (1.1, 1.9, 9.1, 5.5, 9.9, 9+9). Данные ответов занести в таблицу:

Образец (ответ условный)

№ ситуации	тип менеджера					
	1.1	1.9	9.1	5.5	9.9	9+9
1	А		Б	В		Г
2						
3						
4						

Пример: если вы, анализируя ситуацию № 1, считаете, что ответ **А** присущ менеджеру типа 1.1, тогда этот ответ вам следует занести в таблицу; ответ **Б** — менеджеру 9.1; ответ **В** — менеджеру 5.5; ответ **Г** — менеджеру 9+9. Аналогично поступить по всем ситуациям.

В заключении вам следует письменно аргументировать свой выбор, т.е. пояснить, почему ответ **А** по ситуации № 1 соответствует типу менеджера 1.1, и т.д.

3. Выделите элементы конфликтной ситуации. Предложите методы решения конфликтов.

Систематизация причин, которые встречаются в туристической практике, дает возможность выделить:

1. Ограниченность ресурсов, с одной стороны, и попытки человека взять для себя самое лучшее и в большом количестве - с другой. Например, конфликт может возникнуть в случае, когда работники туристических фирм начнут распределять время отпусков в летний период. В целом распределение ресурсов является существенной причиной конфликтных ситуаций, которые приходится решать менеджерам различных уровней.

2. Противоречивость потребностей, желаний, интересов, целей или ценностей. Такая причина конфликта может стать ведущей не только в отношениях с отдельными туристами, но и в целом в функционировании внутренней среды турфирмы. Например, отдельные подразделения отеля, выкапывая свои задачи и принимая ответственность за их реализацию, могут уделять мало внимания целям всей организации; сотрудник службы охраны, выполняя свои непосредственные обязанности, может не учитывать требование использования форменной одежды и др..

3. Взаимозависимость обязанностей. Когда один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, турист ждет завтрак в номере. Его доставляют вовремя. Через некоторое время эта информация попадает к руководителю службы размещения. Выясняется, что причиной является несвоевременный завоз полуфабрикатов. Руководитель связывается с организацией, с которой был заключен договор на транспортировку полуфабрикатов, где сообщают, что машина выехала своевременно. Выдвигается мнение, что она попала в пробку. Выясняя причины затора, можно, например, узнать об аварии. Итак, неправильное построение организационной структуры; нечеткое распределение прав и обязанностей; двойное, тройное подчинение работников и т.д. является важным аспектом менеджмента, правильная организация которого позволит избегать конфликтов.

4. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта.

Иногда не удается найти виновного в недоразумении. Это или турист неправильно понял информацию, которую ему предложил менеджер при инструктаже перед путешествием, сам менеджер не очень четко высказывался. Внутри туристических предприятий плохая коммуникация может быть обусловлена техническими, организационными, психологическими, личностными и другими факторами, а несвоевременная, неполная, недостоверная информация, ее сокрытие вызывают конфликты.

5. Низкая эргономичность рабочих мест. Такая причина вызывает конфликт, когда выполнение должностного функции недостаточно подкреплено необходимыми средствами: нет необходимой техники, недостаточно пространство (например, для обслуживания клиента), шум, жара, холод и т.д.. Вследствие таких факторов повышается утомляемость, раздражительность, возникают головная боль, стресс и агрессия. Все это становится основой конфликта.

6. Нецелесообразен контроль. Трудно определить, какая форма контроля должна преобладать: жесткая или мягкая. Одно можно утверждать точно: неуместен (чрезмерный, или, наоборот, недостаточное) контроль приводит к конфликтам. Если контролировать все действия (туриста, работника отеля, ресторана или туристической фирмы), то человек рано или поздно не выдержит: турист начнет возмущаться, а сотрудник начинает хуже работать. С другой стороны, бесконтрольность приводит к безответственности, тоже становится причиной конфликтов.

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Люди по-разному реагируют на конфликты: кто-то их избегает, кто-то считает источником прогресса и при необходимых условиях воспользуется возможностью, кто-то обладает стойкостью к конфликтам, не провоцирует их, однако и не избегает, для кого-то это основной способ поведения. По мнению специалистов, в среднем, благоприятный психологический климат в коллективе нарушает лишь 10% всех сотрудников

4. Определить размер заработной платы работника, если его базовый оклад составил А тыс.руб.(1-я строка табл.), денежное вознаграждение составляет 10% тарифной ставки. В результате индивидуальной оценки результатов работы коэффициент трудового вклада составил Б (2-я строка табл.).

Исходные данные

Показатель	Величина показателя по вариантам									
А	10	11	12	13	14	15	14	13	12	11
Б	1,4	1,35	0,6	0,9	1,5	0,3	1,,0	1,55	0,45	0,7

5. Из предложенных преподавателем вариантов необходимо выбрать туристическое предприятие, для которого будет разработано дерево целей. Перед студентами стоит задача охарактеризовать бизнес и сформулировать миссию, определить главную стратегическую цель и построить на ее основе дерево целей.

Таблица

Варианты заданий

Номер варианта	Вид предприятия	Направленная деятельность
1	Турфирма	Внутренний туризм, специализация – лечебный туризм, отдых на море
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 том числе обучение за рубежом)
6	Санаторий	Расположен в Ставропольском крае, хорошая лечебная база
7	Турфирма	Турагенство, различные направления деятельности, ориентация на среднеобеспеченных граждан и студентов
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 в шаговой доступности
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

Номер варианта	Вид предприятия	Направленная деятельность
13	Турфирма	Туроператор по трем направлениям, по остальным выполняет функции турагента
14	Гостиничный комплекс	Многофункциональный комплекс, два бизнес-центра, несколько ресторанов, баров тренажерный зал, салон красоты и др.
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	Две звезды, ресторан, в основном корпоративные клиенты
19	Турфирма	Турагенство, в основном выездной туризм

6. Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Но, тем не менее, он отличный профессионал в своей деятельности. Как Вы разрешите данную ситуацию?

7. Сотрудник сообщает своему начальнику о возникшей сложной ситуации, тот предлагает несколько путей выхода из нее и просит подчиненного самостоятельно выбрать лучший. Проанализируйте эту ситуацию и, если необходимо, измените действия руководителя.

Максимальная сумма баллов, набираемая студентом по дисциплине «Менеджмент в туристской индустрии» равна 100.

Оценка в баллах	Оценка по шкале	Обоснование	Уровень сформированности компетенций
Более 80	«Отлично»	Содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному	**Высокий уровень**
66-80	«Хорошо»	Содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками	**Продвинутый уровень**
50-65	«Удовлетворительно»	Содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки	**Пороговый уровень**
Менее 50	«Неудовлетворительно»	Содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки	Компетенции не сформированы