

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Петровская Анна Викторовна
Должность: Директор
Дата подписания: 25.07.2023 13:05:04
Уникальный программный ключ:
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ad0110a87a199

Приложение 3
к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Менеджмент на предприятиях
ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.02 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

**Направленность (профиль) программы: Менеджмент на предприятиях
ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма**

Уровень высшего образования: Бакалавриат

Год начала подготовки 2023

Краснодар – 2022 г.

Составитель:

к.э.н., доцент кафедры экономики и
управления Краснодарского филиала
РЭУ им. Г.В. Плеханова

Е.М. Поддубный

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры экономики и управления
протокол № 6 от «27» января 2022 г.

СОДЕРЖАНИЕ

I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	4
Цель и задачи освоения дисциплины.....	4
Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
Объем дисциплины и виды учебной работы.....	4
Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине.....	5
II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	18
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	18
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ.....	18
ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ.....	18
ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ.....	18
ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	19
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.....	19
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	19
IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	19
V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	20
VI. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.....	20

I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Цель и задачи освоения дисциплины

Целью учебной дисциплины «Управление изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» является формирование прочной теоретической базы для понимания эффективных подходов к осуществлению изменений в организациях, а также практических навыков совершенствования бизнес-процессов, используя технологии изменений.

Задачи учебной дисциплины «Управление изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» заключаются в формировании у студентов знаний:

- принципов и форм реализации организационных изменений; факторов и условий, определяющих целесообразность проведения изменений; функционального и структурного оформления деятельности по проведению изменений;

- разработка предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством;

- выбора способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами;

- планирования текущей деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений.

Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

Показатели объема дисциплины	Всего часов по формам обучения		
	очная	очно-заочная	заочная *
Объем дисциплины в зачетных единицах	3 ЗЕТ		
Объем дисциплины в акад. часах	108		
Промежуточная аттестация: форма	зачет	зачет	-
Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:	36	28	-
1. Аудиторная работа (Ауд.), акад. часов всего, в том числе:	34	26	-
• лекции	18	14	-
• практические занятия	16	12	-
• лабораторные занятия	-	-	-
в том числе практическая подготовка	-	-	-
2. Индивидуальные консультации (ИК) (заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)	-	-	-
3. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	-	-	-
4. Консультация перед экзаменом (КЭ)	-	-	-
5. Контактная работа по промежуточной	2	2	-

аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)			
Самостоятельная работа (СР), всего:	72	80	-
в том числе:			
• самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк) <i>(заполняется при наличии экзамена по дисциплине)</i>	-	-	-
• самостоятельная работа в семестре (СРС)	72	80	-
в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу <i>(заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)</i>	-	-	-
• изучение ЭОР	-	-	-
• изучение онлайн-курса или его части	-	-	-
• выполнение индивидуального проекта	-	-	-
• и другие виды, в т.ч. подготовка эссе	-	-	-

*заочная форма обучения по направлению 38.03.02 Менеджмент не предусмотрена

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)
ПК-1 Управление материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-1.2 Планирование текущей деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-1.2. 3-1. Знает основы организации, планирования и контроля деятельности подчиненных ПК-1.2. У-1. Умеет осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания
ПК-4 Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	ПК-4.1 Выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами	ПК-4.1. 3-1. Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; ПК-4.1. 3-2. Знает структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности). ПК-4.1. У-1. Умеет определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; ПК-4.1. У-2. Умеет пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом

II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций

Таблица 3

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа	Всего					
Семестр 5												
1.	<p>Тема 1. Теория изменения: основные понятия изменений Понятия «организация», значение организаций. Организация как механизм, участвующий в преобразованиях. Ключевые факторы ускоряющихся перемен. Факторы, создающие неустойчивую и непредсказуемую среду. Идеологические предпосылки обновлений. Проблема организационных изменений. Понятие об организационном развитии. Модель спланированных изменений К. Левина. Движущие силы делового поведения: цели, деловые качества, профессиональные навыки. Модель большой тройки: три типа развития организации, три формы изменений, три роли участников процесса изменений.</p>	4	2	-	-	10	16	ПК-1.2; ПК-4.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2.	Гр.д.	-	-

2.	<p>Тема 2. Структура изменений Модель Дарила Конера: ключевая модель стойкости и семь поддерживающих моделей: природа изменений; процесс изменений; роли участников процесса изменений; сопротивление изменениям; вовлеченность в процесс изменений (commitment); влияние культуры на изменения; синергия коллективной работы.</p>	4	2	-	-	10	16	ПК-1.2; ПК-4.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2.	-	К.	Э.
3.	<p>Тема 3. Принятие решений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса Подходы к принятию решений на основе теории управления. Стабильность и нестабильность внешней среды. Рациональный подход при принятии решений. Необходимость создания коалиции менеджеров. Анализ свободно структурированных коалиций индивидов и групп, имеющих свои предпочтения и интересы на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса. Поддержание силового баланса в пользу максимизации организационной эффективности. Оценивание влияния агентов изменений. Процесс выбора в модели Корнеги. Схема принятия решений в модели инкриминтального процесса. Фаза выбора. Схема «модели мусорного ящика».</p>	2	4	-	-	10	16	ПК-1.2; ПК-4.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2.	Гр.д.	К.	Э.

4.	<p>Тема 4. Фазы и стратегия изменений и отечественной практике</p> <p>Преобразование организации. Проведение преобразований. Модели управления организационными изменениями Л. Гейнера. Основные этапы модели. Курт Левин - основоположник теории изменений. Трехэтажная модель процесса изменений. Размораживание как начальная ступень процессе изменений и условия, способствующие ему. Роль кризиса и позиции руководства организации в осуществлении размораживания. Изменение (движение) как центральная стадия модели. Процессы идентификации и усвоения на стадии движения и их специфика. Дискуссии и групповое взаимодействие как факторы движения к переменам. Повторное замораживание как завершающаяся стадия модели изменений. Поддерживающиеся подпроцессы на этой стадии и формирование механизма мотивации к закреплению изменений.</p> <p>Междисциплинарный подход Курта Левина к проблеме изменений, синтезирующий методы социологии и психологии, и его эффективность. Практическое значение теории и ее дальнейшее развитие.</p>	2	2	-	-	10	14	ПК-1.2; ПК-4.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2.	-	-	Э.
----	--	---	---	---	---	----	----	-------------------	--	---	---	----

5.	<p>Тема 5. Преодоление сопротивления изменениям на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Психологические причины сопротивления изменениям. Восприятие предстоящих изменений как угрозы индивидуальным и групповым интересам. Скепсис по отношению к необходимости перемен. Недоверие к изменениям. Насаждаемым сверху. Недовольство переменами, происходящими неожиданно. Отсутствие уверенности в положительном исходе перемен, ожидание негативных последствий от предстоящих изменений. Неприятие перемен, проводимых непопулярным лидером. Настороженное отношение к переменам, рекомендованным консультантом по изменениям, избегающим ясного выражения или вуалирующего цели перестройки. Нежелание со стороны руководства иметь дело с непопулярными проблемами, которые могут возникнуть при проведении изменений. Стремление менеджмента предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса избежать потенциальных конфликтов, часто сопровождающих протекание перемен.</p>	2	2	-	-	10	14	ПК-1.2; ПК-4.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2.	Гр.д.	-	Э.
----	--	---	---	---	---	----	----	-------------------	--	-------	---	----

6.	<p>Тема 6. Формирование команд и проведение изменений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Рациональное распределение работ, обязанностей и ответственности в процессе проведения перестройки между руководителями предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и рабочими группами. Степень и формы участия топ-менеджмента в реализации изменений. Тактичное вмешательство высшего руководства в возникающие в ходе перестройки конфликты между структурными подразделениями организации в целях достижения компромисса. Обеспечение рационального распределения ресурсов внутри организации на основе взаимных соглашений.</p> <p>Способность руководства противостоять узкопрофессиональному подходу к решению многосторонне перестроечной проблемы, который характерен для специализированных структур организации.</p>	2	2	-	-	10	14	ПК-1.2; ПК-4.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2.	Гр.д.	Т.	Э.
----	--	---	---	---	---	----	----	-------------------	--	-------	----	----

7.	<p>Тема 7. Техно структурные интервенции</p> <p>Методика управления изменениями в кризисных ситуациях Слеттера. Методика логических приращений Куина. Сущность организационного развития. Общая схема алгоритма организационного развития. Алгоритм определения текущего и целевого состояния организации при реализации организационного развития. Реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений ее деятельности. Реинжиниринг и инновационный подход к организации бизнес-процессов. Специфические условия компании, создающие благоприятные предпосылки для реинжиниринга. Факторы для успешной и неудачной реализации инжиниринга бизнес-процессов. Приверженность руководства компании идее реинжиниринга.</p>	2	2	-	-	12	16	ПК-1.2; ПК-4.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2.	Гр.д.	-	Э.
	Итого	18	16	-	-	72	106					

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы	Индика	Результат	Учеб	Текущи	Задачн
-------	---------------------------------------	----------------------------------	--------	-----------	------	--------	--------

		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа	Всего	торы достижения компетенций	ы обучения (знания, умения)	ные задания для аудиторных занятий	й контроль	для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом)
Семестр 5												
1.	<p>Тема 1. Теория изменения: основные понятия изменений</p> <p>Понятия «организация», значение организаций.</p> <p>Организация как механизм, участвующий в преобразованиях. Ключевые факторы ускоряющихся перемен. Факторы, создающие неустойчивую и непредсказуемую среду.</p> <p>Идеологические предпосылки обновлений. Проблема организационных изменений. Понятие об организационном развитии.</p> <p>Модель спланированных изменений К. Левина. Движущие силы делового поведения: цели, деловые качества, профессиональные навыки. Модель большой тройки: три типа развития организации, три формы изменений, три роли участников процесса изменений.</p>	2	2	-	-	12	16	ПК-3.2; ПК-4.1	ПК-3.2. 3-1. ПК-3.2. У-1. ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2.	Гр.д.	-	-

2.	<p>Тема 2. Структура изменений Модель Дарила Конера: ключевая модель стойкости и семь поддерживающих моделей: природа изменений; процесс изменений; роли участников процесса изменений; сопротивление изменениям; вовлеченность в процесс изменений (commitment); влияние культуры на изменения; синергия коллективной работы.</p>	2	2	-	-	12	16	ПК-3.2; ПК-4.1	ПК-3.2. 3-1. ПК-3.2. У-1. ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2.	-	К.	Э.
3.	<p>Тема 3. Принятие решений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса Подходы к принятию решений на основе теории управления. Стабильность и нестабильность внешней среды. Рациональный подход при принятии решений. Необходимость создания коалиции менеджеров. Анализ свободно структурированных коалиций индивидов и групп, имеющих свои предпочтения и интересы на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса. Поддержание силового баланса в пользу максимизации организационной эффективности. Оценивание влияния агентов изменений. Процесс выбора в модели Корнеги. Схема принятия решений в модели инкриминтального процесса. Фаза выбора. Схема «модели мусорного ящика».</p>	2	2	-	-	12	16	ПК-3.2; ПК-4.1	ПК-3.2. 3-1. ПК-3.2. У-1. ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2.	Гр.д.	К.	Э.

4.	<p>Тема 4. Фазы и стратегия изменений и отечественной практике</p> <p>Преобразование организации. Проведение преобразований. Модели управления организационными изменениями Л. Гейнера. Основные этапы модели. Курт Левин - основоположник теории изменений. Трехэтажная модель процесса изменений. Размораживание как начальная ступень процессе изменений и условия, способствующие ему. Роль кризиса и позиции руководства организации в осуществлении размораживания. Изменение (движение) как центральная стадия модели. Процессы идентификации и усвоения на стадии движения и их специфика. Дискуссии и групповое взаимодействие как факторы движения к переменам. Повторное замораживание как завершающаяся стадия модели изменений. Поддерживающиеся подпроцессы на этой стадии и формирование механизма мотивации к закреплению изменений.</p> <p>Междисциплинарный подход Курта Левина к проблеме изменений, синтезирующий методы социологии и психологии, и его эффективность. Практическое значение теории и ее дальнейшее развитие.</p>	2	2	-	-	10	14	ПК-3.2; ПК-4.1	ПК-3.2. 3-1. ПК-3.2. У-1. ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2.	-	-	Э.
----	--	---	---	---	---	----	----	-------------------	--	---	---	----

5.	<p>Тема 5. Преодоление сопротивления изменениям на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Психологические причины сопротивления изменениям. Восприятие предстоящих изменений как угрозы индивидуальным и групповым интересам. Скепсис по отношению к необходимости перемен. Недоверие к изменениям. Насаждаемым сверху. Недовольство переменами, происходящими неожиданно. Отсутствие уверенности в положительном исходе перемен, ожидание негативных последствий от предстоящих изменений. Неприятие перемен, проводимых непопулярным лидером. Настороженное отношение к переменам, рекомендованным консультантом по изменениям, избегающим ясного выражения или вуалирующего цели перестройки. Нежелание со стороны руководства иметь дело с непопулярными проблемами, которые могут возникнуть при проведении изменений. Стремление менеджмента предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса избежать потенциальных конфликтов, часто сопровождающих протекание перемен.</p>	2	2	-	-	10	14	ПК-3.2; ПК-4.1	ПК-3.2. 3-1. ПК-3.2. У-1. ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2.	Гр.д.	-	Э.
----	--	---	---	---	---	----	----	-------------------	--	-------	---	----

6.	<p>Тема 6. Формирование команд и проведение изменений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Рациональное распределение работ, обязанностей и ответственности в процессе проведения перестройки между руководителями предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и рабочими группами. Степень и формы участия топ-менеджмента в реализации изменений. Тактичное вмешательство высшего руководства в возникающие в ходе перестройки конфликты между структурными подразделениями организации в целях достижения компромисса. Обеспечение рационального распределения ресурсов внутри организации на основе взаимных соглашений.</p> <p>Способность руководства противостоять узкопрофессиональному подходу к решению многосторонне перестроечной проблемы, который характерен для специализированных структур организации.</p>	2	1	-	-	11	14	ПК-3.2; ПК-4.1	ПК-3.2. 3-1. ПК-3.2. У-1. ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2.	Гр.д.	Т.	Э.
----	--	---	---	---	---	----	----	-------------------	--	-------	----	----

7.	<p>Тема 7. Техно структурные интервенции Методика управления изменениями в кризисных ситуациях Слеттера. Методика логических приращений Куина. Сущность организационного развития. Общая схема алгоритма организационного развития. Алгоритм определения текущего и целевого состояния организации при реализации организационного развития. Реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений ее деятельности. Реинжиниринг и инновационный подход к организации бизнес-процессов. Специфические условия компании, создающие благоприятные предпосылки для реинжиниринга. Факторы для успешной и неудачной реализации инжиниринга бизнес-процессов. Приверженность руководства компании идее реинжиниринга.</p>	2	1	-	-	13	16	ПК-3.2; ПК-4.1	ПК-3.2. 3-1. ПК-3.2. У-1. ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2.	Гр.д.	-	Э.
	Итого	14	12	-	-	80	106					

Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:

Групповая дискуссия (Гр.д.)

Формы текущего контроля:

Тест (Т.)

Кейс (К.)

Формы заданий для творческого рейтинга:

Эссе (Э.)

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Управление изменениями: Учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В. М.:Издательско-торговая корпорация «Дашков и К» 2017.- 304 с.
<https://e.lanbook.com/reader/book/93495/#1>

Дополнительная литература:

2. Теория управления экономическими системами: Учебник / М.А. Молчанов, В.А. Молчанова М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018.-307 с.
<https://e.lanbook.com/reader/book/103782/#1>

Нормативные правовые документы:

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). Режим доступа:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ

(ред. от 18.07.2019). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) "Об обществах с ограниченной ответственностью" Режим доступа:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/

ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

1. <http://www.consultant.ru/>- Консультант Плюс;
2. <http://www.garant.ru/>-Гарант.

ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

1. ЭБС «ИНФРА–М» <http://znanium.com>
2. ЭБС «Лань» Книжная коллекция «Инженерно-технические науки»
www.e.lanbook.com
3. ЭБС ВООК.ru <http://www.book.ru>

ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ

1. <http://www.gks.ru> - Росстат – федеральная служба государственной статистики
2. <http://www.iep.ru/ru/publikacii/categories.html> Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент
3. Крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования elibrary.ru <http://elibrary.ru>
4. Scopus – крупнейшая единая база данных, содержащая аннотации и информацию о цитируемости рецензируемой научной литературы, со встроенными инструментами отслеживания, анализа и визуализации данных
5. www.economy.gov.ru - Базы данных Министерства экономического развития и торговли России

ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

- CorporateRegister.com - Глобальная директория компаний, выпускающих социальные отчеты;
- Сайт «Компьютерная поддержка учебно-методической деятельности филиала» <http://vrgteu.ru>
- Единое окно доступа к образовательным ресурсам - федеральная информационная система открытого доступа к интегральному каталогу образовательных интернет-ресурсов и к электронной библиотеке учебно-методических материалов для всех уровней образования: <http://window.edu.ru/>
- Журнал Е38867 Менеджмент в России и за рубежом.

ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Операционная система Windows 10
Пакет прикладных программ Office Professional Plus 2010 Rus,
Антивирусная программа Касперского Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Расширенный Rus Edition,
PeaZip,
Adobe Acrobat Reader DC

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Управление изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» обеспечена:

- для проведения занятий лекционного типа:
 - учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью, мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций;
- для проведения занятий семинарского типа (*практические занятия*):
 - учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.
- для самостоятельной работы, в том числе для курсового проектирования:
 - помещением для самостоятельной работы, оснащенным компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде университета.

IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

- Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.
- Методические указания по подготовке и оформлению эссе.

V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в процессе освоения дисциплины «Управление изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Таблица 4

Виды работ	Максимальное количество баллов
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (<i>зачет</i>)	40
ИТОГО	100

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся «преподаватель кафедры, непосредственно ведущий занятия со студенческой группой, обязан проинформировать группу о распределении рейтинговых баллов по всем видам работ на первом занятии учебного модуля (семестра), количестве модулей по учебной дисциплине, сроках и формах контроля их освоения, форме промежуточной аттестации, снижении баллов за несвоевременное выполнение выданных заданий. Обучающиеся в течение учебного модуля (семестра) получают информацию о текущем количестве набранных по дисциплине баллов через личный кабинет студента».

VI. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ¹

Оценочные средства по дисциплине разработаны в соответствии с Положением о фонде оценочных средств в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Тематика курсовых работ/проектов

Согласно учебному плану, по дисциплине «Управление изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» не предусмотрена курсовая работа.

Типовой перечень вопросов к зачету:

1. Понятие изменений. Фазы и стратегия изменений.
2. Идеологические предпосылки преобразований в организации
3. Общее понятие изменения: спланированные изменения, характер организации, трансформация
4. Современное понятие «управление изменениями». Силы делового поведения
5. Модель «большой тройки» Дарила Коннера

¹ В данном разделе приводятся примеры оценочных средств

6. Роли участников процесса изменений согласно модели «большой тройки»
7. Модель Дарила Коннера: ключевая модель стойкости и семь поддерживающих моделей
8. Характеристика природы изменений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса
9. Факторы и параметры, влияющие на организационную структуру
10. Роли участников изменений: спонсор, агент, целевая группа адвокат
11. Модель «сопротивление изменениям» Дарила Коннера
12. Стадии вовлечения в процесс изменений
13. Подход к принятию решений на основе теории управления
14. Модель «принятия решений» Карнеги
15. Модель инкрементального процесса принятия решений Генри Минцберга
16. Принятие решений при помощи модели «мусорного ящика»
17. Реализация стратегий и управление организационными изменениями
18. Общая характеристика модели жизненного цикла Л. Грейнера
19. Диагностика ситуации изменения и потенциального сопротивления
20. Сущность и формы сопротивлений изменениям на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса
21. Причины возникновения сопротивлений
22. Способы преодоления сопротивлений
23. Методы преодоления сопротивления изменениям на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса
24. Принципы создания команд
25. Условия создания команды и повышение эффективности ее работы
26. Командные роли и их характеристика
27. Командные роли и их характеристика
28. Методика локальных системных интервенций на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса
29. Управление организационными изменениями в специальных случаях (кризисные меры, угрозы)
30. Управление сложными изменениями на основе организационного развития
31. Управление изменениями на основе реинжиниринга сложных процессов
32. Мотивация организационных изменений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса
33. Психологические причины сопротивления изменениям
34. Обучение, инструктирование и рекомендации в процессе реализации изменений
35. Организационные формы проведения изменений
36. Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений
37. Навязанные изменения

Типовые тестовые задания:

Тема 2. Структура изменений

1. Какова направленность управленческих процедур в условиях априорной потребности в изменениях:

- предвидение
- поиск
- профилактика
- позиционирование

2. Какие управленческие процедуры производятся в условиях априорной потребности в изменениях:

определение элементов и сфер кризисной угрозы
моделирование возможных сценариев активации кризисной угрозы
определение правил управления предприятием в рамках этих сценариев
определение источников кризисной угрозы

3. Какие существуют элементы потребности в изменениях:

эндогенные (внешние)
экстремальные (чрезвычайные)
экзогенные (внутренние)
экстраординарные

4. К числу экзогенных элементов потребности в изменениях принято относить:

конкуренты
органы власти
трудовой коллектив
потребители и поставщики

5. Каковы основные сферы потребности в изменениях по линии органов власти:

налоговая и кредитно-денежная политика
демографическая политика
таможенная политика
социальная политика

6. Каковы основные сферы потребности в изменениях по линии потребителей:

величина и стабильность спроса
требования к цене и качеству
требования к формам и методам обслуживания
требования к месту обслуживания

7. Каковы основные сферы потребности в изменениях по линии поставщиков:

рынки нововведений
рынки производства
рынки труда
рынки продуктов и услуг

8. Каковы сферы потребности в изменениях по линии конкурентов:

появление новых конкурентов
появление товаров-заменителей
изменение потенциала
появление новых форм обслуживания

9. Каковы сферы потребности в изменениях и по линии случайных явлений:

научно-технические достижения
форс-мажорные обстоятельства
смена политических ориентиров
внешняя агрессия

10. К числу эндогенных элементов потребности в изменениях принято относить:

технические и технологические ресурсы
кадровые и финансовые ресурсы
организационную структуру
предпринимательский климат

11. Каковы сферы потребности в изменениях по линии технических ресурсов:
машины и оборудование
сырье и материалы
квалификация работников
инженерная инфраструктура

12. Каковы сферы потребности в изменениях по линии кадровых ресурсов:
квалификация
возрастной состав
уровень образования
психологический климат

13. Каковы сферы потребности в изменениях по линии организационной структуры:
оперативность реакции
число уровней управления
тип структуры
мобильность структуры

14. Каковы сферы потребности в изменениях по линии пространственных ресурсов:
наличие коммуникаций
место нахождения
площадь предприятия
совершенство коммуникаций

15. Каковы сферы потребности в изменениях по линии информационных ресурсов:
научно-информационное обслуживание
информационное обслуживание основного производства
информационное обслуживание коммерческой деятельности
информационное обслуживание вспомогательного производства

16. Каковы сферы потребности в изменениях по линии финансовых ресурсов:
величина уставного капитала
соотношение заемных и собственных средств
соотношение долгосрочных и краткосрочных кредитов
соотношение рублевых и валютных ресурсов

17. Каковы сферы потребности в изменениях по линии стиля работы:
законность деятельности
коммерческий риск
страховое покрытие
венчурный резерв

18. Каковы составные части механизма активации потребности в изменениях:
отклонения в сфере активации (источники активации)
отклонения объемных показателей деятельности предприятия
отклонения показателей эффективности деятельности предприятия
отклонения структурных показателей деятельности предприятия

19. Правила управления изменениями включают в себя:
отказ от убыточных подразделений, долгосрочных контрактов с фиксированными платежами
избежание: крупных долговых обязательств, внедрения в отрасли с

устойчиво высоким показателем уровня банкротства или находящихся в состоянии спада;
перехода к капиталоемкому бизнесу

производственная, технологическая и географическая диверсификация деятельности
декапитализация бизнеса

20. Методы снижения риска при изменениях включают в себя:

страхование (самострахование)

хеджирование

закрепление рисков между участниками сделок

использование залоговых механизмов

Тема 5 Преодоление сопротивления изменениям на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

1. Радикально продолжниковое законодательство имеет место в таких странах, как:

Англия, Ирландия, Австралия, Новая Зеландия

США, Дания, Италия, Чехия

Греция, Испания, Португалия

Франция

2. К числу общих законов в области несостоятельности в РФ следует отнести:

Водный кодекс РФ

Арбитражный процессуальный кодекс РФ

Трудовой кодекс РФ

Налоговый кодекс РФ

3. Кто выступает в качестве органа, уполномоченного представлять интересы государства как кредитора в процессе государственного антикризисного регулирования:

Минобороны РФ

Минобразования и науки РФ

Федеральная налоговая служба

Министерство юстиции РФ

4. Кто выступает в качестве регулирующего органа в процессе государственного антикризисного регулирования:

Правительство РФ

Минобороны РФ

Министерство юстиции РФ

Федеральная налоговая служба

5. Какова направленность управленческих процедур в условиях латентной потребности в изменениях:

познание

распознавание

предубеждение

преодоление

6. Чем характеризуются 1-й контур показателей, используемых для количественного распознавания нарастания потребности в изменениях:

отрицательной динамикой показателей деятельности предприятия

ростом неплатежей

кумулятивным нарастанием отрицательной динамики показателей деятельности предприятия

положительной динамикой показателей деятельности предприятия

7. Что выступает в качестве объектов диагностирования потребности в изменениях в рамках второго контура:

полный денежный поток и структура капитала предприятия
состав финансовых обязательств и активов предприятия
состав перспективных и текущих затрат предприятия
динамика показателей деятельности предприятия

8. Каковы структурные индикаторы латентной потребности в изменениях в части состава активов предприятия:

сумма денежных активов
сумма внеоборотных активов
коэффициент маневренности активов
сумма оборотных активов

9. Каковы объемные индикаторы латентной потребности в изменениях в части состава текущих затрат предприятия:

общая сумма текущих затрат предприятия
усредненная сумма текущих затрат предприятия
сумма условно-постоянных текущих затрат предприятия
коэффициент инвестирования чистого денежного потока

10. Как рассчитывается коэффициент потребности в изменениях:

как отношение прибыли к себестоимости
как отношение трудноликвидных активов к сумме актива баланса
как отношение чистых оборотных средств к сумме актива баланса
как отношение прибыли к сумме пассива баланса

11. Какая мультипликативная модель является наиболее достоверной при оценке потребности в изменениях предприятия на период до одного года:

четырёхфакторная
оригинальная пятифакторная
усовершенствованная пятифакторная
двухфакторная

12. Какая мультипликативная модель является наиболее достоверной при оценке потребности в изменениях предприятия на период до двух лет:

четырёхфакторная
оригинальная пятифакторная
усовершенствованная пятифакторная
двухфакторная

13. Какими показателями характеризуется пятый контур показателей, используемых для количественного распознавания нарастания потребности в изменениях предприятия:

прибыль
показатели, характеризующие структуру баланса
показатели финансовой устойчивости
рентабельность

14. Реструктуризация дебиторской задолженности предприятия представляет собой:
разрыв отношений с дебиторами

перевод просроченной дебиторской задолженности в быстроликвидные активы для повышения ее платежеспособности
перевод имеющейся дебиторской задолженности в быстро ликвидные активы
списание дебиторской задолженности

15. Пассивная стратегия управления предприятием в условиях нарастания потребности в изменениях предусматривает:

немедленное оказание финансовой помощи предприятию
выжидание зрелости кризиса и осуществление изменений в деятельности предприятия уже как ответ на сложившуюся ситуацию
предупреждение и противодействие кризисным явлениям, стабилизацию ситуации посредством использования резервов, дополнительных ресурсов
отказ от финансовой помощи

16. Активная стратегия управления предприятием в условиях нарастания потребности в изменениях предусматривает:

немедленное оказание финансовой помощи предприятию
выжидание зрелости кризиса и осуществление изменений в деятельности предприятия уже как ответ на сложившуюся ситуацию
предупреждение и противодействие кризисным явлениям
стабилизация ситуации посредством использования резервов, дополнительных ресурсов

17. Эволюционная модель изменений известна под названием:

адаптивные трансформации
хозяйственный реинжиниринг
организационное изменение
организационный реинжиниринг

18. Революционная модель изменений известна под названием:

адаптивные трансформации
хозяйственный реинжиниринг
организационное изменение
организационный реинжиниринг

19. Основными способами защиты от риска при изменениях являются:

избежание
передача
сокращение
внушение

20. При моделировании поведения при изменениях следует исходить из возможности применения:

защитной тактики
полузащитной тактики
наступательной тактики
гибридной тактики

Типовые кейсы:

1. Ситуационная задача

На основе алгоритма Коттера, спланируйте мероприятия по проведению определенного изменения в Вашей организации. Выделите в Вашем плане этапы размораживания, проведения изменения и замораживания по Левину. Какие

механизмы и системы организации, помогают осуществить замораживание успешно проведенных изменений? Какие критерии успеха изменений Вы использовали? На каком этапе следует проводить оценку успешности перемен? Как может выглядеть итерационный алгоритм проведения изменений?

Критерии успешности изменений следует формулировать еще на этапе планирования изменений и пересматривать их всякий раз при получении новой дополнительной информации, существенно влияющей на оценку ситуации. Оценка успешности изменений проводится многократно при реализации ключевых мероприятий плана изменений.

2. Ситуационная задача

На основе алгоритма проведения локальной системной интервенции опишите локальное изменение в Вашей организации. Каким способом целесообразно внедрить рассмотренное Вами изменение?

3. Ситуационная задача

Подумайте, в каких случаях целесообразно применять "специальные методики изменений"? Между отдельными подходами к проведению изменений нет четких границ. Так методика Куинна использует последовательность локальных системных интервенций. Обдумайте, как в случае с Вашей реальной ситуацией изменения можно применить известные Вам подходы к его реализации.

4. Ситуационная задача

Рассмотрите известную Вам ситуацию изменения, требующую применения методики организационного развития и, используя материалы курса оцените текущее и целевое состояния организации. С помощью матрицы Пью, определите адекватный способ реализации изменений. В чем Вы видите преимущества и недостатки методики Организационного развития?

5. Ситуационная задача

На основе подхода реинжиниринга и «алмазной модели Хаммера» проанализируйте конкретный ключевой процесс Вашей организации. Для этого можно использовать схему последовательности действий или любые методы описания процессов.

6. Изучить модели жизненного цикла организаций. Привести пример организации, с которой имели место в последнее время, и описать на каком этапе жизненного цикла находится данная организация.

Примеры тем групповых дискуссий:

1. Условия и причины организационных изменений.
2. Характеристика видов организационных изменений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса
3. Характеристика основных объектов организационных изменений.
4. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях (причины изменений и требования к изменениям).
5. Важнейшие компоненты организационных изменений.
6. Принципы управления процессом изменений.
7. Структура системы управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса
8. Подходы к анализу и проведению изменений
9. Классические и современная концепции организационного развития.
10. Достоинства и ограничения организационного развития.

Тематика эссе:

1. Формирование команды стратегических изменений

2. Критерии и показатели эффективности команды стратегических изменений.
3. Характеристики лидера команды стратегических изменений.
4. Формирование инновационной организационной культуры.
5. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса Подготовка персонала к циклу организационных изменений.
6. Приоритеты, интересы и ожидания – ориентиры в осуществлении организационных изменений.
7. Мотивация организационных изменений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса
8. Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений.
9. Программы обучения и привлечения наставников в процессе обновления бизнеса.

Типовая структура зачетного задания

<i>Наименование оценочного средства</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
Вопрос 1 Управление изменениями на основе реинжиниринга сложных процессов	15
Вопрос 2 Мотивация организационных изменений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса	15
Задание	10

Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

Таблица 5

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 баллов	«отлично»/ «зачтено»	ПК-1 ПК-4	ПК-1.2; ПК-4.1	Знает верно и в полном объеме: основы организации, планирования и контроля деятельности подчиненных системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности). Умеет верно и в полном объеме: осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом	Продвинутый
70 – 84 баллов	«хорошо»/ «зачтено»	ПК-1 ПК-4	ПК-1.2; ПК-4.1	Знает с незначительными замечаниями: основы организации, планирования и контроля деятельности подчиненных системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;	Повышенный

				<p>структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности).</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями:</p> <p>осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания</p> <p>определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала;</p> <p>пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом</p>	
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»/ «зачтено»	ПК-1 ПК-4	ПК-1.2; ПК-4.1	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками:</p> <p>основы организации, планирования и контроля деятельности подчиненных системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;</p> <p>структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности).</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</p> <p>осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания</p> <p>определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала;</p> <p>пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом</p>	Базовый
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»/ «не зачтено»	ПК-1 ПК-4	ПК-1.2; ПК-4.1	<p>Не знает на базовом уровне:</p> <p>основы организации, планирования и контроля деятельности подчиненных системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;</p> <p>структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности).</p> <p>Не умеет на базовом уровне:</p> <p>осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания</p> <p>определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала;</p> <p>пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом</p>	Компетенции не сформированы