



**Составитель:**

к.э.н., доцент ККГУ И.Ю. Лопатина

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры корпоративного и государственного управления  
протокол №7/1 от 10.03.2023 г.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**  
по дисциплине «МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ»

**ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
<b>ПК-1 Управление материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) предприятия питания</b>	ПК-1.1 Оценка функциональных возможностей персонала департаментов (служб, отделов)	ПК-1.1. 3-1. Знает теории мотивации и обеспечения лояльности персонала; ПК-1.1. 3-2. Знает теории межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии ПК-1.1. У-1. Умеет владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) предприятия питания в материальных и трудовых ресурсах	Тема 1. Сущность и содержание менеджмента в туризме Тема 2. История развития менеджмента туризма Тема 3. Туристическая организация как объект и как система управления Тема 4. Организационные структуры и методы управления предприятиями туристской индустрии Тема 5. Принципы, методы и функции менеджмента туризма Тема 6. Разработка управленческих решений в туристской организации Тема 7. Управление персоналом туристической фирмы Тема 8. Личность, власть и авторитет менеджера туристической фирмы Тема 9. Эффективность менеджмента в туризме
<b>ПК-3 Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса</b>	ПК-3.3 Определение форм и методов контроля бизнес-процессов департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	ПК-3.3. 3-1. Знает принципы и методы создания системы контроля работы персонала гостиничного комплекса ПК-3.3. У-1. Умеет владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения	Тема 1. Сущность и содержание менеджмента в туризме Тема 2. История развития менеджмента туризма Тема 3. Туристическая организация как объект и как система управления Тема 4. Организационные структуры и методы управления предприятиями туристской индустрии Тема 5. Принципы, методы и функции менеджмента туризма Тема 6. Разработка управленческих решений в туристской организации Тема 7. Управление персоналом туристической фирмы Тема 8. Личность, власть и авторитет менеджера туристической фирмы Тема 9. Эффективность менеджмента в туризме

# МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

## Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях Вопросы для проведения групповой дискуссии

### **Тема 1. Сущность и содержание менеджмента в туризме**

#### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Рыночная экономика и менеджмент туризма.
2. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента.
3. Особенности туризма как объекта управления.
4. Основные понятия и управленческие категории туризма.

### **Тема 3. Туристическая организация как объект и как система управления**

#### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Туристские предприятия разных форм собственности.
2. Структуры управления туристских предприятий.
3. Туристическая организация как объект управления.
4. Туристическая организация как система управления.
5. Формальные и неформальные организации (группы) и особенности управления ими.

### **Тема 6. Разработка управленческих решений в туристской организации**

#### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Процесс принятия управленческих решений.
2. Подходы к принятию управленческих решений.
3. Условия эффективности управленческих решений.
4. Алгоритм принятия решений: диагноз проблемы, ограничения, варианты решения, критерии выбора, анализ вариантов, ситуационные факторы, окончательный выбор.

### **Тема 7. Управление персоналом туристической фирмы**

#### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Мотивация и стимулирование труда в туризме.
2. Стимулирующий и мотивирующий эффект зарплаты.
3. Управление конфликтами.

### **Тема 8. Личность, власть и авторитет менеджера туристической фирмы**

#### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Требования к менеджеру туризма.
2. Основные составляющие самоменеджмента: постановка целей, ситуационный анализ, планирование, принятие решений, реализация и организация, контроль.
3. Практическая реализация самоменеджмента: рациональное чтение, рациональное проведение совещаний, переговоры по телефону, рациональное ведение корреспонденции.
4. Эффективность применения власти, основанной на вознаграждении.

### **Тема 9. Эффективность менеджмента в туризме**

#### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Сущность и составляющие эффективности менеджмента.
2. Оценка эффективности менеджмента.
3. Повышение эффективности менеджмента: наиболее значимые факторы.

### **Критерии оценки:**

**5 баллов** – за участие в групповых дискуссиях выставляется обучающемуся, если он правильно и полно отвечает на все вопросы и активно участвует в дискуссии, демонстрируя высокую способность понимать проблемы и критически их анализировать;

**4-3 балла** – за участие в групповых дискуссиях выставляется обучающемуся, если он частично правильно и/или неполно отвечает на большую часть вопросов и эпизодически участвует в дискуссии, демонстрируя хорошую способность понимать проблемы и критически их анализировать;

**2-1 балл** – за участие в групповых дискуссиях выставляется обучающемуся, если он частично правильно и/или неполно отвечает на некоторые вопросы и редко участвует в дискуссии, демонстрируя невысокую способность понимать проблемы и критически их анализировать;

**0 баллов** – за участие в групповых дискуссиях выставляется обучающемуся, если он не отвечает на вопросы и не участвует в дискуссии, демонстрируя неспособность понимать проблемы и критически их анализировать.

### **Вопросы для проведения опроса обучающихся**

#### **Тема 1. Сущность и содержание менеджмента в туризме**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Понятие менеджмента туризма. Специфика менеджмента туризма.
2. Характеристика основных функций менеджмента.
3. Принципы менеджмента. Общие и частные принципы управления.
4. Понятия и классификация методов менеджмента.
5. Организационно-административные методы управления в туризме.
6. Экономические методы управления.
7. Социально-психологические методы управления.

#### **Тема 2. История развития менеджмента туризма**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Основные этапы развития менеджмента туризма за рубежом.
2. Доиндустриальный и индустриальный периоды развития менеджмента.
3. Период систематизации менеджмента туризма (1918-1990 гг.).
4. Современный период развития менеджмента.
5. Организация управления туристским комплексом за рубежом.
6. Условия и предпосылки возникновения менеджмента туризма.
7. Развитие менеджмента туризма в России. Организация управления туристским комплексом в России.

#### **Тема 3. Туристическая организация как объект и как система управления**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Цели и задачи управления туристским предприятием.
2. Функции и структура управления туристским предприятием.
3. Структура управления организацией:
  - звенья (отделы)
  - уровни управления
  - связи (горизонтальные и вертикальные).

#### **Тема 4. Организационные структуры и методы управления предприятиями туристской индустрии**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Система управления в сфере туризма.
2. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой.
3. Планирование потребности в персонале.
4. Процесс набора и процедура отбора персонала.

5. Движение и профессиональное развитие персонала.
6. Развитие и формы обучения персонала турфирмы.

### **Тема 5. Принципы, методы и функции менеджмента туризма**

#### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Принципы, методы и функции менеджмента.
2. Система коммуникаций в туристском бизнесе.
3. Внешние связи турфирм на внутреннем и международном рынках.
4. Технология установления взаимовыгодного сотрудничества.
5. Взаимодействие туристских фирм с предприятиями – поставщиками туристских услуг.
6. Договорные отношения между туристской фирмой и гостиницей, туроператорами, транспортными организациями, досуговыми предприятиями.

### **Тема 6. Разработка управленческих решений в туристской организации**

#### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Содержание и виды управленческих решений.
2. Стадии принятия решений.
3. Методы принятия решений.
4. Индивидуальный и групповой методы принятия решений.
5. Иерархия в принятии решений.
6. Методы доведения принятых решений до исполнителей.
7. Организация и контроль за исполнением решений.

### **Тема 7. Управление персоналом туристической фирмы**

#### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Принципы оплаты и стимулирования труда: универсальность, простота и доступность, коллективная ответственность за выполнение установленных показателей, справедливое распределение коллективного заработка, самостоятельность трудового коллектива в определении величины заработной платы в зависимости от конечных результатов труда.
2. Дополнительные формы оплаты труда за личный вклад.
3. Повременная заработная плата, аккордная заработная плата, повременно-сдельная оплата труда.
4. Премияльная оплата.

### **Тема 8. Личность, власть и авторитет менеджера туристической фирмы**

#### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Организация личной работы менеджера туризма.
2. Информация и коммуникации в самоменеджменте.
3. Сущность и формы власти и влияния в туристской организации.
5. Основные виды программ участия персонала в управлении.

### **Тема 9. Эффективность менеджмента в туризме**

#### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Анализ критериев результативности деятельности организации.
2. Принципы оценки эффективности управления.
3. Система показателей эффективности управления.
4. Методика расчета экономической эффективности управления.
5. Критерии оценки социальной эффективности менеджмента.

#### **Критерии оценки:**

**3 балла** - выставляется студенту, если он свободно отвечает на вопросы, показывает глубокое знание темы; активно выражает свое мнение, аргументирует свою позицию, логично выстраивает высказывание своей позиции;

**2 балла** - выставляется студенту, если допускаются отдельные ошибки, но ответ достаточно полный; участвует в обсуждении большинства вопросов дискуссии;

**1 балл** - выставляется студенту, если он может ответить лишь на некоторые вопросы темы; участвует в обсуждении некоторых вопросов дискуссии;

**0 баллов** - выставляется студенту, если он не усвоил тему, отсутствует ориентация в материале; не принимает участия в групповой дискуссии.

### Задания для «круглого стола»

#### Тема 6. Разработка управленческих решений в туристской организации

**Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

ООО «А-тур» занимает хорошее положение на рынке туристических услуг. Однако за последние три года произошло снижение доходов от реализации товаров (продукции), работ, услуг: 2017 г. – 1 700 423 дол.; 2018 г. – 1 047 227 дол.; 2019 г. – 926 000 дол. Вследствие этого снизилась прибыль ООО «А-тур». На совещании руководством ООО «А-тур» были отмечены следующие замечания:

1. Неритмично выполнялись прогнозные расчеты доходов по месяцам отчетного года, не выполнен план по доходам в целом за год.
2. Недостаточно эффективно велась работа с клиентами.
3. Отсутствие должной гибкости по прямым и накладным расходам.
4. Сравнительно высокий уровень издержек обращения, нерационально использовались материальные и финансовые ресурсы.
5. Возросла текучесть кадров.
6. Имели место претензии клиентов к уровню культуры обслуживания.
7. Возникали конфликтные ситуации в коллективах структурных подразделений приощрения работников.
8. Некоторые работники в течение длительного времени не повышали свою квалификацию.
9. Туристические услуги не обновлялись должным образом.
10. Не уделялось должного внимания изучению покупательского спроса.
11. Увеличилась себестоимость туристических услуг.

В связи с выявленными проблемами было принято решение о введении в штат должности заместителя директора и проведена кампания по привлечению претендентов на данную должность. Необходимо оценить претендентов, т. е. определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное вакантное место.

Исходные данные:

Характеристика Иванова А.П.,

1973 года рождения, образование высшее.

Иванов А.П. в 1997 г. закончил БГЭУ по специальности «Экономика и управление на предприятии». В последнее время работал менеджером в одной из турфирм. Проявил себя грамотным специалистом и умелым руководителем, стремящимся к повышению профессиональных знаний и практических навыков. Чуткий, добросовестный и самокритичный человек. Проявил настойчивость и творческую самостоятельность при принятии управленческих решений, расширении видов дополнительных услуг, что позволило значительно улучшить производственные показатели.

Иванов А.П. обладает хорошими деловыми качествами, трудолюбив, постоянно ищет новые пути в совершенствовании управления и организации трудовой деятельности. Постоянно следит за новинками. Целеустремлен, настойчив. В отношении к подчиненным требователен, строг, но справедлив.

Умеет найти индивидуальный подход к каждому работнику, оценить его достоинства и использовать в практической деятельности. Способствует созданию нормального микроклимата в коллективе. Благодаря педантичному отношению Иванова А.П. к своим обязанностям, умению убедить, повести за собой людей, коллектив достиг хороших результатов. Не всегда контролирует результаты труда, планирует работу по интуиции, на «глазок».

Характеристика Дементьева Д.А.,

1975 года рождения, образование высшее.

Дементьев Д.А. работает в торговой фирме с 1997 г. после окончания дневного отделения БГЭУ. В настоящее время – в должности заместителя директора магазина. За время работы проявил себя знающим специалистом, имеющим организаторские способности. Серьезное внимание уделяет всем аспектам торговли, не боится ответственности, нередко превышал свои полномочия в оперативном управлении торговым процессом. Закончил курсы переподготовки в институте туризма БГУФК.

Немногословен, строг, логичен, корректен, вежлив. В суждениях довольно категоричен, реакция быстрая. Любит власть. Не скрывает нетерпения, если собеседник говорит не по существу. Подчиненные его уважают и побаиваются. Но, по общему мнению, справедлив, стремится объективно разобраться в конфликтных ситуациях, не ищет «стрелочника». Внутри коллектива ровен, поддерживает со всеми деловые отношения.

Характеристика Юрьева Л.Ф.,

1980 года рождения, образование высшее, экономическое.

Юрьев Л.Ф. работал в последнее время ведущим специалистом по туризму в отделе спорта и туризма областного города. Известен как энергичный работник, хороший организатор, фанатичный сторонник внедрения современных методов управления. С интересом изучает достижения в области туризма в стране и за рубежом, стремится шире внедрять прогрессивные методы работы. Хорошо владеет обстановкой в коллективе, ориентируется в организационных проблемах и сложных экономических условиях. Умеет глубоко анализировать возникающие трудности, всегда находит наиболее верное решение. Пользуется авторитетом, умеет сплотить коллектив, направить его усилия на достижение намеченных целей. Настойчив, имеет небольшой дефект речи.

Характеристика Терехович И.К.,

1979 года рождения, образование высшее.

Терехович И.К. трудовую деятельность начала в 1998 г. Окончила факультет «Высшая школа туризма» БГЭУ. Работает заместителем директора небольшой турфирмы. Умеет организовать свое рабочее время, наладить нормальные взаимоотношения в коллективе. Общительна, обаятельна, легко вступает в контакты с людьми.

Много работает над повышением своего профессионального уровня. Прилагает усилия для обеспечения нормальной работы коллектива в сложных современных условиях. Следит за новинками и использует их в практической деятельности. Требовательна к себе и подчиненным, непримирима к недисциплинированности и безответственности. Человек энергичный, жизнерадостный. Возникающие конфликты разрешает объективно, всегда находит понимание у собеседников. Отличает ее некоторая застенчивость, робость в экстремальных ситуациях.

Характеристика Федоровой Е.М.,

1984 года рождения, образование высшее.

Окончила факультет «Высшая школа туризма» БГЭУ. Работает в туристической фирме в должности менеджера. Зачислена в списки «Резервруководящих кадров».

Человек волевой, принципиальный, энергичный. К ней тянется молодежь, к ее мнению прислушиваются старшие коллеги. Следит за техническим прогрессом в отрасли, пытается внедрить его достижения в практику, хотя получается у нее это не всегда. Умелый организатор, требовательна к себе и другим, отзывчива, легко вступает в контакты с людьми, пользуется авторитетом в коллективе. Однако болезненно переносит критику в свой адрес, старается избегать конфликтов. Не всегда рационально использует рабочее время. Охотно и качественно выполняет все виды общественных работ, старается вовлечь членов коллектива, инициативна, доброжелательна.

*Задание.* Проведите экспертную оценку пяти претендентов на должность заместителя директора ООО «А-тур».

**Критерии оценки:**

**5 баллов** - за участие в обсуждении темы «круглого стола» выставляется обучающемуся, если он активно участвует в обсуждении, демонстрируя высокую способность понимать проблемы и критически их анализировать;

**4-3 балла** - за участие в обсуждении темы «круглого стола» выставляется обучающемуся, если он эпизодически участвует в обсуждении, демонстрируя хорошую способность понимать проблемы и критически их анализировать;

**2-1 балл** - за участие в обсуждении темы «круглого стола» выставляется обучающемуся, если он редко участвует в обсуждении, демонстрируя невысокую способность понимать проблемы и критически их анализировать;

**0 баллов** - за участие в обсуждении темы «круглого стола» выставляется обучающемуся, если он не участвует в дискуссии, демонстрируя неспособность понимать проблемы и критически их анализировать.

**Задания для текущего контроля**

**Задания для анализа кейсов**

**Тема 3. Туристическая организация как объект и как система управления**

**Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

**Ситуация 1.** Михаил Шиловский сформулировал типовой набор показателей качества для компании, оказывающей услуги: - количество претензий потребителей - индекс удовлетворенности потребителей - уровень возврата / удержания существующих потребителей - легкость установления контакта - любезность обслуживающего персонала - ответственность обслуживающих сотрудников - стоимость качества (соотношение расходов на качество к потерям из-за плохого качества).

Задание: 1. Что Вы понимаете под показателем «индекс удовлетворенности потребителей». Ответ обоснуйте. 2. Предложите мероприятия по обеспечению и улучшению качества обслуживания туристов и повышению их удовлетворенности.

**Ситуация 2.** По результатам проведенного SWOT-анализа по гостинице «Балчуг Кемпински» (фрагмент) были выявлены следующие факторы внешней среды, воздействующие на состояние и перспективы развития гостиницы (указаны по 2—3 фактора в качестве примера):

- возможности (opportunities) — повышение интереса к Москве среди иностранных туристов, неудовлетворенный спрос на гостиничные услуги соответствующего уровня; строительство торгового центра Balschug Plaza в непосредственной близости от отеля;

- угрозы (threats) — появление новых конкурентов и активная рекламная деятельность существующих конкурентов, изменение предпочтений клиентов гостиницы, угрозы бизнесу в связи с политическими и экономическими рисками, вытекающими из относительной нестабильности политической и экономической ситуации в России.

Среди факторов внутренней среды можно выделить следующие:

- сила (strength) — принадлежность к известной мировой сети отелей. широкий ассортимент основных и дополнительных услуг, эффективная система мотивации сотрудников (Up-selling);

- слабость (weakness) — относительно устаревший номерной фонд (последний капитальный ремонт был 10 лет назад), высокая текучесть кадров.

Задание: Разработайте управленческие решения по повышению эффективности деятельности гостиницы на основе представленных данных.

**Тема 5. Принципы, методы и функции менеджмента туризма**

**Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

**Ситуация 1.**

Николай П. – ведущий специалист туристического агентства. Полгода назад по рекомендации Николая в агентство был принят Сергей Л. – перспективный молодой человек, студент последнего года обучения университета туризма и сервиса, и к тому же сын его друга. Через несколько месяцев работы Сергей стал использовать в неслужебных целях средства материально-технического и информационного обеспечения своего подразделения и даже не скрывал этого факта перед другими сотрудниками. Николай переживает, что эта информация может дойти до генерального директора. Николай понимает, что эта проблема ляжет на его плечи, так как он несет ответственность за действия Сергея. К тому же именно по его рекомендации Сергей был принят на работу.

Задание: Помогите найти выход из сложившейся ситуации. Предложите решение кейса, ответив на следующие вопросы: 1. Как должен был поступить Николай, когда узнал, что Сергей использует в неслужебных целях средства материально-технического и информационного обеспечения поста. 2. Приоритет какому методу управления по отношению к Сергею как способу воздействия отдадите в данном случае? Ответ обоснуйте. 3. Как Николаю построить работу, чтобы в будущем не случались такие ситуации?

## **Тема 7. Управление персоналом туристической фирмы**

### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

**Ситуация 1.** У одного сотрудника туристического агентства проявилось снижение мотивации к работе. Сначала он активно прикладывал усилия, выполнял большие объемы работ, работал без перерыва на обед. Часто приносил руководителю различные предложения для улучшения эффективности работы. Со временем сотрудник осознал, что его активность ни к чему не приводит – руководитель вместо того, чтобы одобрить, постоянно был недоволен и критиковал. В результате сотрудник начал работать так же, как и все его коллеги, «от звонка до звонка», без особой активности.

Задание: 1. Как Вы полагаете, какую ошибку допустил руководитель при взаимодействии с данным сотрудником? 2. Как бы Вы поступили на месте руководителя? Каким образом способствовали бы повышению мотивации своего сотрудника? 3. Какая теория мотивация отражена в данной ситуации?

**Ситуация 2.** Вы узнали, что конкурент разработал новый туристский продукт, который безусловно будет пользоваться спросом на рынке в предстоящем сезоне. Конкурент устраивает презентацию этого продукта в узком кругу своих турагентов на обучающем семинаре. Вам достаточно легко послать на семинар «своего» человека.

Задание: Обоснуйте:

- а) особенности управления организацией в условиях конкуренции;
- б) особенности поведения персонала в условиях конкуренции;
- в) конкуренцию, как составляющий элемент рынка услуг.

**Ситуация 3.** Туристическая компания «А Тур» в связи с удачной попыткой выхода на западный рынок имеет необходимость расширения своего вида деятельности. Перед менеджером по персоналу поставлена задача разработать перечень требований, проранжировать их по значимости и подобрать соответствующего работника.

Изложите Вашу точку зрения и сделайте обоснование составленного Вами перечня требований.

## **Тема 8. Личность, власть и авторитет менеджера туристической фирмы**

### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

**Ситуация 1.** Лидер команды Ольга Н. пришла в компанию ХХХ два года назад. Она закончила Саратовский университет по специальности «филолог со знанием английского и испанского языков», но работы для переводчиков в городе не было. В это время компания ХХХ активно расширялась, набирая менеджеров и Ольга получила должность менеджера Ольга была девушкой методичной и аккуратной, поэтому дефектов в интерфейсе тестируемой поисковой программы туров она выявляла очень много. Кроме этого, Ольга изучила интересные англоязычные статьи в этой сфере (пригодилось знание английского языка). Постепенно у Ольги начали появляться мысли,

что можно изменить в проекте. Свои идеи Ольга старалась обсуждать с начальником, который был рад новым и интересным предложениям. В итоге Ольга попала в проект, который шёл уже два года до неё. Команда была небольшая: два менеджера Сергей К. и Фёдор В. (возраст около 30 лет) и два стажера. Руководил командой менеджер Игорь С. Члены команды были специалистами высокого уровня компетентности, но все, кроме Игоря, не владели достаточным объемом знаний английского языка (прочсть или написать со словарём – да, а поговорить по телефону с заказчиком – нет). Эту функцию выполнял Игорь. С приходом Ольги Игорь вздохнул с облегчением – во-первых, даже его английского не всегда хватало, чтобы понять, чего хочет заказчик; во-вторых, он уже два года не был в отпуске, потому что никто из команды не мог его подменить на переговорах и совещаниях. Ольга взялась за дело с воодушевлением, так прошёл почти год в новом проекте. Как-то Игорь вызвал Олю к себе и сообщил, что уходит менеджером в соседний отдел, и ему нужно решить, кого ставить на своё место. Он выбрал кандидатуру Ольги, несмотря на то, что она меньше всех в этом проекте, но при этом она лучше всех общается с заказчиком, понимает, что происходит с точки зрения качества. Ольгу эта новость одновременно и воодушевила, и обеспокоила. Она никогда не думала, что за такой короткий срок сможет стать руководителем команды. Кроме того, она совершенно не представляла, как воспримут эту новость Сергей и Фёдор, старшие в команде. И опасения её оказались не напрасны. В четверг на отдельном совещании Игорь объявил о своём уходе и назначении Ольги менеджером. Сергей спросил: «Это все новости?», встал и тут же молча вышел из комнаты. Фёдор и два стажера, казалось, восприняли новость спокойно. На следующий день, выходя на обед, Ольга услышала возмущения Сергея с лестничной площадки снизу: «Федя, ну неужели тебя это не волнует? Мы в этой компании восемь лет. Восемь! Лет!»

Вопросы и задания: 1. Каких формальных и неформальных лидеров вы видите в описываемой команде? 2. Ольга стала формальным лидером. Чего не хватает ей для того, чтобы завоевать неформальный авторитет? 3. Что могут предпринять недовольные члены команды? Каких проблем Ольге стоит опасаться?

#### **Критерии оценки:**

**3 балла** - студент демонстрирует глубокие знания, навыки и компетенции, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, проявляет зрелость суждений, самостоятельное мышление;

**2 балла** - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность и зрелость суждений, но допускает некоторые неточности;

**1 балл** - студент проявляет определенный уровень знаний, навыков и компетенций, но отвечает недостаточно самостоятельно, допускает неточности, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**0 баллов** - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по заданной теме.

#### **Тестовые задания**

#### **Тема 4. Организационные структуры и методы управления предприятиями туристской индустрии**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Под структурой управления понимается:

- а) совокупность элементов организации, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих развитие и функционирование организации как единого целого
- б) совокупность руководителей организации различного ранга
- в) механизм взаимодействия элементов организации, направленных на достижение целей
- г) совокупность менеджеров и работников фирмы, обеспечивающих выполнение своих должностных обязанностей

2. Построение организационной структуры зависит от:

- а) вида организации и размера предприятия

- б) размера предприятия и формы собственности
- в) вида организации, размера предприятия и формы собственности
- г) вида организации и формы собственности

3. Установите соответствие между видами связей управления и их признаками:

<i>Вид связи</i>	<i>Признак</i>
А. Линейные связи управления	а) необходимы при дифференциации функций и охватывают определенные работы / взаимосвязи различных видов работ;
Б. Горизонтальные связи управления	б) продиктованы необходимостью при иерархичности управления;
В. Вертикальные связи управления	в) имеются там, где происходит обмен информацией по тем или иным функциям управления.

4. Вертикальные связи управления:

- а) являются одноуровневыми и носят характер согласования, координации
- б) это связи подчинения в условиях иерархичности управления
- в) отражают движение информации между линейными руководителями
- г) имеются там, где происходит обмен информацией по тем или иным функциям управления

5. Турагентства, как правило, имеют... оргструктуру:

- а) линейную
- б) функциональную
- в) дивизиональную
- г) матричную

6. Преимущества линейной структуры управления (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) единство и четкость распоряжений
- б) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций
- в) простота управления (один канал связи)
- г) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов

7. В случае, если фирма занимается новым проектом (разрабатывает новый продукт, новое направление деятельности) необходима ..... структура управления:

- а) матричная
- б) проектная
- в) дивизиональная
- г) линейно-функциональная

8. Установите соответствие между видами структур управления и их сущностью:

<i>Вид структуры управления</i>	<i>Характеристика структуры управления</i>
А. Линейная организационная структура	а) характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением; позволяет обеспечить более тесную связь производителя с потребителем и быстрое реагирование фирмы на изменения во внешней среде
Б. Линейно-функциональная (штабная) структура	б) предполагает, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный большими полномочиями и осуществляющий все функции управления
В. Дивизиональная структура	в) отличается тем, что всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив

Г. Функциональная  
организационная структура

г) характеризуется тем, что общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию.

9. Наиболее распространенными ошибками в построении организационных структур управления являются:

- а) наличие «дублирования» функций (одна и та же функция закреплена за разными структурными подразделениями)
- б) разделение стратегических и оперативных функций
- в) обеспечение минимально возможного числа иерархических ступеней (уровней управления)
- г) двойное подчинение (в турфирме так часто бывает с курьером, который подчинен практически всем сотрудникам)

10. Организационные отношения в иерархических структурах характеризуются следующими признаками (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) быстрая адаптация к изменениям внешней среды
- б) формализация и регламентация отношений
- в) линейное распределение полномочий
- г) групповая самоорганизация и саморегуляция поведения

11. Высшее звено управления организацией (top management) (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) несет ответственность за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей
- б) обеспечивает реализацию политики функционирования организации
- в) обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, определяет цели и политику организации
- г) обеспечивает контроль выполнения задач и функций

12. Установите соответствие статуса и основных функций менеджмента низшего звена крупного многопрофильного туроператора:

*Статус*

А. Начальник отдела PR и рекламы

Б. Начальник отдела маркетинга

В. Начальник отдела розничных продаж

Г. Начальник call-центра:

*Функции*

а) изучение и прогнозирование рынка (потребителей и конкурентов), разработка стратегии и тактики

б) эффективное продвижение туров и бренда компании на сбытовых рынках

в) информационное обслуживание агентств, корпоративных и частных клиентов по телефону и e-mail

г) полное и широкое освещение возможностей отдыха и путешествий по всем имеющимся турам, организация продажи турпакетов

13. Стандартная организационная структура гостиницы обычно является... при которой всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив; при этом при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (отделов):

- а) матричной
- б) линейно-функциональной
- в) линейной
- г) проектной

14. Функция «мотивация» включает виды управленческой деятельности:

- а) определение альтернативных способов достижения цели
- б) разработка эффективной системы социальных выплат
- в) подбор и расстановка кадров соответствующей квалификации
- г) вручение грамот, наград, ценных подарков, присвоение званий

15. Различают следующие методы управления:

- а) интеллектуальные, авторитарные, командные
- б) экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические
- в) авторитарные, правовые, экономические
- г) добровольные и принудительные

16. .... управления представляют собой систему способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и скоординированную деятельность управляющей и управляемой систем для более эффективного использования имеющихся возможностей в целях решения поставленных перед организацией задач

- а) принципы управления
- б) законы управления
- в) методы управления
- г) закономерности

17. Установите соответствие между методами управления и их видами:

*Метод управления*

- А. К организационно-распорядительным методам относятся
- Б. К стимулирующим (мотивационным) методам относятся

*Характеристика*

- а) метод руководства на основе инструкций и контроля (management by control and direction) - при данном методе руководители не делегируют своих полномочий подчиненным
- б) метод руководства, нацеленного на результаты (managing for results), разработанный Питером Друкером - в основе этого метода лежит задание результатов при децентрализованной системе руководства
- в) метод руководства посредством мотивации (management by motivation), основанный на удовлетворении требований, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможности интеграции потребностей сотрудника с целями организации
- г) метод руководства на основе делегирования (management by delegation); смысл и задача этого метода передать принятие решений на более низкий уровень, но при этом необходимо создание эффективной системы контроля

18. Устав предприятия, внутрифирменные стандарты обслуживания, правила внутреннего трудового распорядка, корпоративного поведения и взаимоотношений персонала с гостями и клиентами используются при применении .... методов управления в индустрии туризма

- а) экономических
- б) организационно-распорядительных
- в) социально-психологических

19. .... методы управления предполагают разработку и использование профессиограммы, формирование корпоративной культуры, благоприятного морально-психологического климата в коллективе:

- а) организационно-распорядительные

- б) экономические
- в) социально-психологические

20. Повышенное внимание к сфере межличностных отношений характерно для .... методов управления:

- а) организационно-распорядительных
- б) социально-психологических
  - в) экономических
- г) мотивационных

## **Тема 7. Управление персоналом туристической фирмы**

### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа претендентов на данную должность – это \_\_\_\_\_ персонала.

2. Расположите в правильной последовательности этапы проведения текущей периодической оценки персонала (аттестации):

- а) этап оценки работника и его трудовой деятельности
- б) этап проведения аттестации
- в) этап принятия решений
- г) подготовительный этап

3. Целями профессионального обучения сотрудников с позиции сотрудника являются (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) интеграция персонала
- б) организация и формирование персонала управления
- в) повышение квалификации
- г) приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности

4. Начальным этапом организации процесса обучения персонала является:

- а) определение целей обучения
- б) формирование бюджета обучения
- в) определение потребностей в обучении
- г) выбор форм и методов обучения

5. Целями профессионального обучения сотрудников с позиции сотрудника являются (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) интеграция персонала
- б) организация и формирование персонала управления
- в) повышение квалификации
- г) приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности

6. Начальным этапом организации процесса обучения персонала является:

- а) определение целей обучения
- б) формирование бюджета обучения
- в) определение потребностей в обучении
- г) выбор форм и методов обучения

7. Достоинства аутсорсинга для компании-заказчика (укажите не менее 2-х вариантов ответа):

- а) имеет возможность платить более низкую заработную плату
- б) отсутствует необходимость премировать сотрудников и планировать их карьеру
- в) молодежь имеет возможность получения опыта

г) способствует снижению безработицы

8. Численность всех работников предприятия (учреждения, организации), принятых на постоянную, сезонную и временную работу в соответствии с заключенными трудовыми договорами – это:

- а) явочная численность
- б) списочная численность
- в) среднесписочная численность
- г) численность на дату

9. Менеджеры, выполняющие специализированные функции, непосредственно участвующие в подготовке решений и обеспечивающие их реализацию – это:

- а) линейные руководители
- б) функциональные руководители
- в) специалисты
- г) технические исполнители

10. Готовность работника сменить рабочее место по собственному желанию, которая пока ещё не реализовалась фактически (т.е. не привела к подаче заявления об увольнении по собственному желанию) отражает такое явление, как:

- а) активная текучесть
- б) пассивная текучесть
- в) потенциальная текучесть
- г) физическая текучесть

11. Отборочное собеседование, которое проводится с претендентом на вакантную должность по заранее разработанным вопросам, систематизированным по тематическим блокам, с целью получить данные о его профессиональной деятельности и их сравнить с данными других претендентов, участвующих в конкурсе – это:

- а) структурированное интервью
- б) экспертное групповое интервью
- в) интервью по компетенциям
- г) стрессовое интервью

12. Баддинг заключается в том, что:

- а) сотрудника временно переводят на работу в другой отдел или в другую организацию для обучения работе на новом оборудовании или обретения им новых навыков
- б) развитие и поддержка новичка основаны на равноправных, даже дружественных отношениях, т.е. адаптация через приятельство с коллегой
- в) обучаемый сотрудник следует «как тень» за более опытным работником и наблюдает за тем, как тот выполняет свои обязанности
- г) процесс обучения, консультирования и оценки новичка осуществляется более опытным сотрудником, наставником

13. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений и позиций субъектов взаимодействия – это:

- а) конфликтная ситуация
- б) эскалация конфликта
- в) инцидент
- г) конфликт

14. Методы управления конфликтами, которые заключаются в разъяснении требований к работе, использовании координационных и интеграционных механизмов, установлении общеорганизационных комплексных целей и использовании системы вознаграждений, называются:

- а) структурные
- б) межличностные
- в) внутриличностные
- г) организационные

15. Способ подбора персонала, который характеризуется тем, что объектом поиска квалифицированных кадров становится конкретное предприятие, а целью поиска – «переманивание» определенных работников с использованием доступных источников и «подпольных» способов – это:

- а) хэдхантинг
- б) бэнчмаркетинг
- в) франчайзинг
- г) аутсорсинг

16. Установите соответствие между современными теориями мотивации и их содержанием

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| а) теория обогащения труда        | 1) установление баланса факторов мотивации позволяет повысить мотивацию работников   |
| б) теория наделения властью       | 2) совершенствование ключевых характеристик рабочего процесса позволяет повысить мотивацию работников                                      |
| в) теория управления по целям     | 3) установление тесной связи между индивидуальными целями, целями подразделений и всей организации позволяет повысить мотивацию работников |
| г) «витаминовая» модель мотивации | 4) передача большей ответственности непосредственным исполнителям позволяет повысить мотивацию работников                                  |

17. Основные качества, которыми должны обладать люди, готовящиеся работать в успешной команде – это (укажите не менее 2-х вариантов ответа):

- а) понимание общих целей и задач компании, подразделения
- б) способность интегрировать собственные знания и умения с потенциалом коллег
- в) наличие скрытых целей, не заявленных коллегам и руководителю
- г) внутренний конформизм

18. Приведите в соответствие функции службы по управлению персоналом и соответствующий вид деятельности

- |                        |  |
|------------------------|--|
| а) подбор персонала    | 1) это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации индустрии туризма, а отдельных работников - к рабочему месту и трудовому коллективу, который завершается вступлением сотрудников в должность на постоянной основе  |
| б) оценка персонала    | 2) эта функция направлена на обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства туристского продукта и управления, что позволяет регулировать соотношение между количеством персонала и его квалификационной структурой   |
| г) адаптация персонала | 3) заключается в формировании резерва кадров на замещение вакансий рабочих мест; при этом имеет место процедура расчета потребности персонала по категориям работников, перечень профессиональных требований к ним, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности |
| обучение персонала     | 4) осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности; эта функция необходима по истечении определенного времени и возможна путем совместной оценки  |

творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда

19. Для индустрии туризма в целом (в том числе, для гостиничного и ресторанного секторов) Международная организация труда (МОТ) выделяет серию общих характеристик, касающихся занятости (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) высокий процент работников, занятых неполный рабочий день;
- б) незначительный процент временных работников;
- в) большое количество женского персонала имеют контракты на неполный рабочий день (более 50% в гостиничном и ресторанном секторах в Бельгии, Франции, Швейцарии, Австралии);
- г) большое количество женщин, находящихся на ответственных должностях; незначительное присутствие (в развивающихся странах) иностранного персонала в основном на ответственных должностях;
- д) большое количество малоквалифицированной молодежи и студентов, работающих по временным контрактам.

20. В России требования к персоналу туристской фирмы должны быть приведены в утвержденных руководителем должностных инструкциях или иных документах, определяющих обязанности сотрудника. К обязательным требованиям относятся:

- а) знание работником своих должностных обязанностей;
- б) знание нормативных и законодательных актов Российской Федерации в области туризма;
- в) наличие специального образования в сфере экономики и менеджмента туризма;
- г) знание материалов, рекомендаций и других документов международных туристских организаций.

#### **Критерии оценки:**

**3 балла** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 85 – 100%;

**2 балла** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 70 – 84%;

**1 балл** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 50 – 69%;

**0 баллов** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют менее 50%.

### **Задания для творческого рейтинга Тематика эссе**

#### **Тема 2. История развития менеджмента туризма**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

1. Основные этапы развития менеджмента туризма за рубежом.
2. Современный период развития менеджмента.
3. Организация управления туристским комплексом за рубежом.
4. Развитие менеджмента туризма в России.
5. Организация управления туристским комплексом в России.

#### **Тема 3. Туристическая организация как объект и как система управления**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

Туристские предприятия разных форм собственности: сравнительный анализ.

Функции и структура управления туристским предприятием.

Звенья (отделы), уровни управления и связи (горизонтальные и вертикальные) в структуре управления организацией.

Формальные и неформальные организации (группы): особенности управления.

#### **Тема 4. Организационные структуры и методы управления предприятиями туристской индустрии**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

Система управления в сфере туризма.

Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой.

Отдел человеческих ресурсов туристской фирмы.

Планирование потребности в персонале.

Подбор персонала. Оценка и прием на работу.

Движение и профессиональное развитие персонала.

Формы обучения персонала турфирмы.

#### **Тема 5. Принципы, методы и функции менеджмента туризма**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

Принципы, методы и функции менеджмента.

Система коммуникаций в туристском бизнесе.

Внешние связи турфирм на внутреннем и международном рынках.

Технология установления взаимовыгодного сотрудничества.

Взаимодействие туристских фирм с предприятиями – поставщиками туристских услуг.

Договорные отношения между туристской фирмой и гостиницей, туроператорами, транспортными организациями, досуговыми предприятиями.

#### **Тема 6. Разработка управленческих решений в туристской организации**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

Содержание и виды управленческих решений.

Стадии принятия решений. Процесс принятия решений.

Алгоритм принятия решений: диагноз проблемы, ограничения, варианты решения, критерии выбора, анализ вариантов, ситуационные факторы, окончательный выбор.

Методы принятия решений. Подходы к принятию решений.

Индивидуальный и групповой методы принятия решений.

Условия эффективности управленческих решений.

Иерархия в принятии решений.

Методы доведения принятых решений до исполнителей.

Организация и контроль за исполнением решений.

#### **Тема 7. Управление персоналом туристической фирмы**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

Оплата и стимулирование труда в туризме.

Стимулирующий и мотивирующий эффект зарплаты.

Принципы оплаты и стимулирования труда: универсальность, простота и доступность, коллективная ответственность за выполнение установленных показателей, справедливое распределение коллективного заработка, самостоятельность трудового коллектива в определении величины заработной платы в зависимости от конечных результатов труда.

Дополнительные формы оплаты труда за личный вклад.

Повременная заработная плата, аккордная заработная плата, повременно-сдельная оплата труда.

Премияльная оплата.

#### **Тема 8. Личность, власть и авторитет менеджера туристической фирмы**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

Организация личной работы менеджера туризма.

Требования к менеджеру туризма.

Основные составляющие самоменеджмента: постановка целей, ситуационный анализ, планирование, принятие решений, реализация и организация, контроль.

Информация и коммуникации в самоменеджменте.

Практическая реализация самоменеджмента: рациональное чтение, рациональное проведение совещаний, переговоры по телефону, рациональное ведение корреспонденции.

## **Тема 9. Эффективность менеджмента в туризме**

**Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-3.3**

Возможности менеджмента туризма.

Понятие эффективности менеджмента туризма.

Экономическая эффективность менеджмента туризма.

Социальная эффективность менеджмента туризма.

### **Критерии оценки:**

**3 балла** - выставляется студенту, если эссе содержит самостоятельное видение проблемы, авторские суждения, демонстрирует творческое мышление, отражает аргументированное мнение автора, основанное на проработке материала по заданной теме;

**2 балла** - выставляется студенту, если эссе достаточно полно раскрывает суть проблемы, содержание логичное, структурированное, но позиция автора выражена не в полной мере глубоко и аргументировано;

**1 балл** - выставляется студенту, если эссе в целом отражает суть проблемы, но содержание слабо структурированное, нарушена логика изложения, либо мнение автора недостаточно самостоятельное или аргументированное;

**0 баллов** - выставляется студенту, если эссе не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, не содержит авторских умозаключений и не отражает усвоение материала по поставленной проблеме.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **Типовая структура экзаменационного билета**

<i>Наименование оценочного материала</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
Вопрос 1 Внешняя среда туристической организации	15
Вопрос 2 Система управления персоналом туристической фирмы	15
Тестовые задания	10

### **Перечень вопросов к экзамену**

1. Основные понятия менеджмента туризма.
2. Специфика менеджмента в сфере сервиса и туризма: цели и задачи управления.
3. Система менеджмента туризма.
4. Условия и предпосылки развития менеджмента в туризме.
5. Первый (древний) период в истории менеджмента туризма.
6. Индустриальный период в истории менеджмента туризма.
7. Период систематизации менеджмента туризма.
8. Период кризиса системы управления туризмом.
9. Современный этап развития менеджмента туризма.
10. Основные свойства туристической услуги.
11. Особенности туристского рынка как рынка услуг.
12. Многозначность менеджмента в туризме: мотивация туристов.

13. Потребитель туристского продукта/услуги как элемент системы менеджмента туризма.
14. Виды и формы туризма.
15. Понятие туристского предложения.
16. Структура туристского предложения.
17. Туристский регион как категория туристского менеджмента.
18. Основные характеристики туристических предприятий.
19. *Структура уровней управления туристическими организациями.*
20. Характеристика функций менеджмента туризма.
21. Реализация функции планирования в туристических организациях.
22. Организация как функция менеджмента туризма.
23. Мотивация как функция управления в туристской сфере.
24. Реализация функции контроля в туристических организациях.
25. Основные принципы менеджмента туризма.
26. Сущность методов управления туристическим предприятием и их классификация.
27. Осуществление организационно-административных методов управления в сфере туризма.
28. Экономические методы управления в сфере туризма.
29. Социально-психологические методы в управлении туристской организацией.
30. Внешняя среда туристической организации.
31. Внутренняя среда туристической организации.
32. Организационные структуры управления в сфере туризма.
33. Линейная организационная структура управления в туризме.
34. Функциональная организационная структура управления в туризме.
35. Линейно-функциональная организационная структура управления в туризме.
36. Реализация принципа разделения труда в туристической организации.
37. Формальная и неформальная структуры организационных взаимоотношений в туристических организациях.
38. Специфика управления неформальными группами в туристических организациях.
39. Проектирование организационных структур управления в сфере туризма.
40. Требования и принципы, предъявляемые к организационным структурам.
41. Современные тенденции в развитии структур управления.
42. Управление процессом предоставления туристских услуг.
43. Информационно-техническое обеспечение менеджмента туризма.
44. Экономическая эффективность менеджмента в туризме.
45. Социальный аспект менеджмента в туризме.
46. Социальные факторы туристической деятельности.
47. Роль менеджера в деятельности туристической организации.
48. Власть и личное влияние руководителя туристической фирмы.
49. Авторитет менеджера туристической фирмы. Разновидности ложного авторитета.
50. Стиль руководства туристической фирмой.
51. Содержание и виды управленческих решений в менеджменте туризма.
52. Процесс принятия управленческого решения.
53. Требования к качеству управленческого решения.
54. Методы принятия управленческих решений в менеджменте туризма.
55. Модели управленческих решений в менеджменте туризма.
56. Условия эффективности реализации управленческих решений. Контроль за исполнением принятых управленческих решений в туризме.
57. Психология личности в процессе разработки управленческих решений в менеджменте туризма.
58. Конфликты в менеджменте туризма: сущность и причины.
59. Типы конфликтов.
60. Структурные методы управления конфликтами в управлении туристической организацией.

61. Межличностные методы управления конфликтами в управлении туристической организацией.
62. Роль общения в менеджменте туризма.
63. Система управления персоналом туристической фирмы.
64. Квалификационные требования к основным туристским должностям работников туристской индустрии.
65. Классификация персонала туристической организации.
66. Реализация кадровой политики в туристических организациях.
67. Управление качеством туристического обслуживания.
68. Стандарты туристского обслуживания.
69. Управление гостиничной деятельностью.
70. Модели гостиничной деятельности.
71. Основные показатели гостиничной деятельности.
72. Зарубежный опыт управления гостиничным комплексом.

1. Часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа претендентов на данную должность – это \_\_\_\_\_ персонала.

2. Расположите в правильной последовательности этапы проведения текущей периодической оценки персонала (аттестации):

- а) этап оценки работника и его трудовой деятельности
- б) этап проведения аттестации
- в) этап принятия решений
- г) подготовительный этап

3. Целями профессионального обучения сотрудников с позиции сотрудника являются (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) интеграция персонала
- б) организация и формирование персонала управления
- в) повышение квалификации
- г) приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности

4. Начальным этапом организации процесса обучения персонала является:

- а) определение целей обучения
- б) формирование бюджета обучения
- в) определение потребностей в обучении
- г) выбор форм и методов обучения

5. Целями профессионального обучения сотрудников с позиции сотрудника являются (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) интеграция персонала
- б) организация и формирование персонала управления
- в) повышение квалификации
- г) приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности

6. Начальным этапом организации процесса обучения персонала является:

- а) определение целей обучения
- б) формирование бюджета обучения
- в) определение потребностей в обучении
- г) выбор форм и методов обучения

7. Достоинства аутсорсинга для компании-заказчика (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):
- имеет возможность платить более низкую заработную плату
  - отсутствует необходимость премировать сотрудников и планировать их карьеру
  - молодежь имеет возможность получения опыта
  - способствует снижению безработицы
8. Численность всех работников предприятия (учреждения, организации), принятых на постоянную, сезонную и временную работу в соответствии с заключенными трудовыми договорами – это:
- явочная численность
  - списочная численность
  - среднесписочная численность
  - численность на дату
9. Менеджеры, выполняющие специализированные функции, непосредственно участвующие в подготовке решений и обеспечивающие их реализацию – это:
- линейные руководители
  - функциональные руководители
  - специалисты
  - технические исполнители
10. Готовность работника сменить рабочее место по собственному желанию, которая пока ещё не реализовалась фактически (т.е. не привела к подаче заявления об увольнении по собственному желанию) отражает такое явление, как:
- активная текучесть
  - пассивная текучесть
  - потенциальная текучесть
  - физическая текучесть
11. *Отборочное собеседование, которое проводится с претендентом на вакантную должность по заранее разработанным вопросам, систематизированным по тематическим блокам, с целью получить данные о его профессиональной деятельности и их сравнить с данными других претендентов, участвующих в конкурсе – это:*
- структурированное интервью*
  - экспертное групповое интервью*
  - интервью по компетенциям*
  - стрессовое интервью*
12. Баддинг заключается в том, что:
- сотрудника временно переводят на работу в другой отдел или в другую организацию для обучения работе на новом оборудовании или обретения им новых навыков
  - развитие и поддержка новичка основаны на равноправных, даже дружественных отношениях, т.е. адаптация через прикрытие с коллегой
  - обучаемый сотрудник следует «как тень» за более опытным работником и наблюдает за тем, как тот выполняет свои обязанности
  - процесс обучения, консультирования и оценки новичка осуществляется более опытным сотрудником, наставником
13. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений и позиций субъектов взаимодействия – это:
- конфликтная ситуация
  - эскалация конфликта
  - инцидент
  - конфликт

14. Методы управления конфликтами, которые заключаются в разъяснении требований к работе, использовании координационных и интеграционных механизмов, установлении общеорганизационных комплексных целей и использовании системы вознаграждений, называются:

- а) структурные
- б) межличностные
- в) внутриличностные
- г) организационные

15. Способ подбора персонала, который характеризуется тем, что объектом поиска квалифицированных кадров становится конкретное предприятие, а целью поиска – «переманивание» определенных работников с использованием доступных источников и «подпольных» способов – это:

- а) хэдхантинг
- б) бэнчмаркетинг
- в) франчайзинг
- г) аутсорсинг

16. Установите соответствие между современными теориями мотивации и их содержанием

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| а) теория обогащения труда       | 1) установление баланса факторов мотивации позволяет повысить мотивацию работников   |
| б) теория наделения властью      | 2) совершенствование ключевых характеристик рабочего процесса позволяет повысить мотивацию работников                                      |
| в) теория управления по целям    | 3) установление тесной связи между индивидуальными целями, целями подразделений и всей организации позволяет повысить мотивацию работников |
| г) «витаминная» модель мотивации | 4) передача большей ответственности непосредственным исполнителям позволяет повысить мотивацию работников                                  |

17. Основные качества, которыми должны обладать люди, готовящиеся работать в успешной команде – это (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) понимание общих целей и задач компании, подразделения
- б) способность интегрировать собственные знания и умения с потенциалом коллег
- в) наличие скрытых целей, не заявленных коллегам и руководителю
- г) внутренний конформизм

18. Приведите в соответствие функции службы по управлению персоналом и соответствующий вид деятельности

- |                        |  |
|------------------------|--|
| а) подбор персонала    | 1) это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации индустрии туризма, а отдельных работников - к рабочему месту и трудовому коллективу, который завершается вступлением сотрудников в должность на постоянной основе  |
| б) оценка персонала    | 2) эта функция направлена на обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства туристского продукта и управления, что позволяет регулировать соотношение между количеством персонала и его квалификационной структурой   |
| г) адаптация персонала | 3) заключается в формировании резерва кадров на замещение вакансий рабочих мест; при этом имеет место процедура расчета потребности персонала по категориям работников, перечень профессиональных требований к ним, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности |

обучение персонала 4) осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности; эта функция необходима по истечении определенного времени и возможна путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда

19. Для индустрии туризма в целом (в том числе, для гостиничного и ресторанного секторов) Международная организация труда (МОТ) выделяет серию общих характеристик, касающихся занятости (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) высокий процент работников, занятых неполный рабочий день;
  - б) незначительный процент временных работников;
  - в) большое количество женского персонала имеют контракты на неполный рабочий день (более 50% в гостиничном и ресторанном секторах в Бельгии, Франции, Швейцарии, Австралии);
  - г) большое количество женщин, находящихся на ответственных должностях;
- незначительное присутствие (в развивающихся странах) иностранного персонала в основном на ответственных должностях;
- д) большое количество малоквалифицированной молодежи и студентов, работающих по временным контрактам.

20. В России требования к персоналу туристской фирмы должны быть приведены в утвержденных руководителем должностных инструкциях или иных документах, определяющих обязанности сотрудника. К обязательным требованиям относятся:

- а) знание работником своих должностных обязанностей;
- б) знание нормативных и законодательных актов Российской Федерации в области туризма;
- в) наличие специального образования в сфере экономики и менеджмента туризма;
- г) знание материалов, рекомендаций и других документов международных туристских организаций.

21. Под структурой управления понимается:

- а) совокупность элементов организации, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих развитие и функционирование организации как единого целого
- б) совокупность руководителей организации различного ранга
- в) механизм взаимодействия элементов организации, направленных на достижение целей
- г) совокупность менеджеров и работников фирмы, обеспечивающих выполнение своих должностных обязанностей

22. Построение организационной структуры зависит от:

- а) вида организации и размера предприятия
- б) размера предприятия и формы собственности
- в) вида организации, размера предприятия и формы собственности
- г) вида организации и формы собственности

23. Установите соответствие между видами связей управления и их признаками:

*Вид связи*

А. Линейные связи управления

Б. Горизонтальные связи управления

*Признак*

а) необходимы при дифференциации функций и охватывают определенные работы / взаимосвязи различных видов работ;

б) продиктованы необходимостью при иерархичности управления;

В. Вертикальные связи управления

в) имеются там, где происходит обмен информацией по тем или иным функциям управления.

24. Вертикальные связи управления:

а) являются одноуровневыми и носят характер согласования, координации

б) это связи подчинения в условиях иерархичности управления

в) отражают движение информации между линейными руководителями

г) имеются там, где происходит обмен информацией по тем или иным функциям управления

25. Турагентства, как правило, имеют... оргструктуру:

а) линейную

б) функциональную

в) дивизиональную

г) матричную

26. Преимущества линейной структуры управления (укажите не менее 2-х вариантов ответа):

а) единство и четкость распоряжений

б) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций

в) простота управления (один канал связи)

г) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов

27. В случае, если фирма занимается новым проектом (разрабатывает новый продукт, новое направление деятельности) необходима ..... структура управления:

а) матричная

б) проектная

в) дивизиональная

г) линейно-функциональная

28. Установите соответствие между видами структур управления и их сущностью:

*Вид структуры управления*

*Характеристика структуры управления*

А. Линейная организационная структура

а) характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением; позволяет обеспечить более тесную связь производителя с потребителем и быстрое реагирование фирмы на изменения во внешней среде

Б. Линейно-функциональная (штабная) структура

б) предполагает, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный большими полномочиями и осуществляющий все функции управления

В. Дивизиональная структура

в) отличается тем, что всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив

Г. Функциональная организационная структура

г) характеризуется тем, что общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию.

29. Наиболее распространенными ошибками в построении организационных структур управления являются:

а) наличие «дублирования» функций (одна и та же функция закреплена за разными структурными подразделениями)

б) разделение стратегических и оперативных функций

в) обеспечение минимально возможного числа иерархических ступеней (уровней управления)

г) двойное подчинение (в турфирме так часто бывает с курьером, который подчинен практически всем сотрудникам)

30. Организационные отношения в иерархических структурах характеризуются следующими признаками (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) быстрая адаптация к изменениям внешней среды
- б) формализация и регламентация отношений
- в) линейное распределение полномочий
- г) групповая самоорганизация и саморегуляция поведения

31. Высшее звено управления организацией (top management) (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) несет ответственность за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей
- б) обеспечивает реализацию политики функционирования организации
- в) обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, определяет цели и политику организации
- г) обеспечивает контроль выполнения задач и функций

32. Установите соответствие статуса и основных функций менеджмента низшего звена крупного многопрофильного туроператора:

*Статус*

А. Начальник отдела PR и рекламы

Б. Начальник отдела маркетинга

В. Начальник отдела розничных продаж

Г. Начальник call-центра:

*Функции*

а) изучение и прогнозирование рынка (потребителей и конкурентов), разработка стратегии и тактики

б) эффективное продвижение туруслуг и бренда компании на бытовых рынках

в) информационное обслуживание агентств, корпоративных и частных клиентов по телефону и e-mail

г) полное и широкое освещение возможностей отдыха и путешествий по всем имеющимся турам, организация продажи турпакетов

33. Стандартная организационная структура гостиницы обычно является... при которой всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив; при этом при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (отделов):

- а) матричной
- б) линейно-функциональной
- в) линейной
- г) проектной

34. Функция «мотивация» включает виды управленческой деятельности:

- а) определение альтернативных способов достижения цели
- б) разработка эффективной системы социальных выплат
- в) подбор и расстановка кадров соответствующей квалификации
- г) вручение грамот, наград, ценных подарков, присвоение званий

35. Различают следующие методы управления:

- а) интеллектуальные, авторитарные, командные
- б) экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические

- в) авторитарные, правовые, экономические
- г) добровольные и принудительные

36. .... управления представляют собой систему способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и скоординированную деятельность управляющей и управляемой систем для более эффективного использования имеющихся возможностей в целях решения поставленных перед организацией задач

- а) принципы управления
- б) законы управления
- в) методы управления
- г) закономерности

37. Установите соответствие между методами управления и их видами:

<i>Метод управления</i>	<i>Характеристика</i>
А. К организационно-распорядительным методам относятся	а) метод руководства на основе инструкций и контроля (management by control and direction) - при данном методе руководители не делегируют своих полномочий подчиненным
Б. К стимулирующим (мотивационным) методам относятся	б) метод руководства, нацеленного на результаты (managing for results), разработанный Питером Друкером - в основе этого метода лежит задание результатов при децентрализованной системе руководства в) метод руководства посредством мотивации (management by motivation), основанный на удовлетворении требований, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможности интеграции потребностей сотрудника с целями организации г) метод руководства на основе делегирования (management by delegation); смысл и задача этого метода передать принятие решений на более низкий уровень, но при этом необходимо создание эффективной системы контроля

38. Устав предприятия, внутрифирменные стандарты обслуживания, правила внутреннего трудового распорядка, корпоративного поведения и взаимоотношений персонала с гостями и клиентами используются при применении .... методов управления в индустрии туризма

- а) экономических
- б) организационно-распорядительных
- в) социально-психологических

39. .... методы управления предполагают разработку и использование профессиограммы, формирование корпоративной культуры, благоприятного морально-психологического климата в коллективе:

- а) организационно-распорядительные
- б) экономические
- в) социально-психологические

40. Повышенное внимание к сфере межличностных отношений характерно для .... методов управления:

- а) организационно-распорядительных
- б) социально-психологических
- в) экономических
- г) мотивационных

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

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
<b>85 – 100 баллов</b>	<b>«отлично»</b>	ПК-1 ПК-3	ПК-1.1 ПК-3.3	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> теории мотивации и обеспечения лояльности персонала; теории межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии принципы и методы создания системы контроля работы персонала гостиничного комплекса</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) предприятия питания в материальных и трудовых ресурсах владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения</p>	<b>Продвину- тый</b>
<b>70 – 84 баллов</b>	<b>«хорошо»</b>	ПК-1 ПК-3	ПК-1.1 ПК-3.3	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> теории мотивации и обеспечения лояльности персонала; теории межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии принципы и методы создания системы контроля работы персонала гостиничного комплекса</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) предприятия питания в материальных и трудовых ресурсах владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения</p>	<b>Повышен- ный</b>
<b>50 – 69 баллов</b>	<b>«удовлетво- рительно»</b>	ПК-1 ПК-3	ПК-1.1 ПК-3.3	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> теории мотивации и обеспечения лояльности персонала; теории межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии принципы и методы создания системы контроля работы персонала гостиничного комплекса</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребности</p>	<b>Базовый</b>

				<p>департаментов (служб, отделов) предприятия питания в материальных и трудовых ресурсах</p> <p>владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения</p>	
<p><b>менее 50 бал- лов</b></p>	<p><b>«неудовлетворительно»</b></p>	<p>ПК-1 ПК-3</p>	<p>ПК-1.1 ПК-3.3</p>	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b></p> <p>теории мотивации и обеспечения лояльности персонала;</p> <p>теории межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии</p> <p>принципы и методы создания системы контроля работы персонала гостиничного комплекса</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b></p> <p>владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) предприятия питания в материальных и трудовых ресурсах</p> <p>владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения</p>	<p><b>Компетенции не сформированы</b></p>