

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

Кафедра менеджмента непроизводственной сферы

## **МЕНЕДЖМЕНТ НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ**

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

#### **для проведения семинарских занятий**

для студентов третьего и четвертого курсов  
образовательной программы бакалавриата  
направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
(профиль «Менеджмент непроизводственной сферы»)  
очной / заочной форм обучения

Утверждено на заседании  
Учебно-методического совета  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»  
Протокол № 3 от 19.02.2019 г.

Донецк  
2019

УДК 005(076.6)

ББК У291.21+Ч448 81

М50

Рецензенты :

Е. В. Тарасова - канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»;

Н. Ю. Малова - канд. экон. наук, доцент кафедры экономики, экспертизы и управления недвижимостью ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры».

М50 Менеджмент непроизводственной сферы : методические рекомендации для проведения семинарских занятий для студентов третьего и четвертого курсов образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент непроизводственной сферы») очной / заочной форм обучения / сост. Н. П. Докторова, Е. И. Фоменко. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2019. – 73 с.

Методические рекомендации предназначены для углубленного изучения и освоения теоретических вопросов, связанных с использованием и совершенствованием основных методов и механизмов управления в непроизводственной сфере. Рекомендации включают содержание учебной дисциплины по разделам, тестовые задания и перечень вопросов для сдачи зачета и подготовки к экзамену, требования к оформлению рефератов и индивидуальных заданий.

УДК 005(076.6)

ББК У291.21+Ч448 81

© Докторова Н. П., Фоменко Е. И., 2019

© ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ	4
1. ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ	6
2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ	7
3. ОЦЕНИВАНИЕ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ	8
4. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ ПО РАЗДЕЛАМ	10
5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ	15
6. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ РАБОТ	61
6.1. Требования к индивидуальной работе	61
6.2. Требования к оформлению реферата	61
6.3. Требования к презентации работы	62
6.4. Тематика индивидуальных работ	63
6.5. Показатели и критерии оценки реферата	65
7. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	66
7.1. Вопросы для подготовки к зачету	66
7.2. Вопросы для подготовки к экзамену	67
8. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	70

## ВВЕДЕНИЕ

Цель изучения дисциплины «Менеджмент непроизводственной сферы» - формирование системных представлений и основных компетенций в области регулирования рынка услуг у студентов - будущих высококвалифицированных специалистов, владеющих теоретическими знаниями об инструментах и специфике управления организацией сферы услуг; обладающего устойчивыми навыками.

Дисциплина «Менеджмент непроизводственной сферы» направлена на формирование у студентов следующих общекультурных/профессиональных компетенций:

– способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);

– способность анализировать социально-значимые проблемы и процессы, социальные отношения, структуру социальных организаций, прогнозировать возможное их развитие в будущем, а также балансировать рабочие места (ОК-10);

– способность владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1).

В результате освоения дисциплины студент должен:

***Знать:***

– основные концепции, теории и специфические инструменты управления организацией сферы услуг;

– основные концепции, теории и специфику регулирования рынка услуг;

– цели, задания, функции, организационную структуру органов государственного управления;

- институциональные, экономические, социальные и другие принципы механизмов регулирования рынка услуг;

- основные тенденции и проблемы развития рынка услуг.

***Уметь:***

- находить, обобщать, анализировать, синтезировать и критически переосмысливать полученную научную, справочную, статистическую и иную информацию, относящуюся к сфере деятельности сервисных организаций;

- дать оценку эффективности государственного регулирования отдельных сегментов рынка услуг.

***Владеть:***

- навыками использования специфических инструментов управления организацией сферы услуг;

- навыками выражения и обоснования собственной позиции относительно уровня развития рынка услуг и роли государства в повышении эффективности его функционирования.

## 1. ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Учебная дисциплина «Менеджмент непроизводственной сферы» нацелена на изучение теоретических знаний, основных принципов и практических навыков управления в непроизводственной сфере.

Для усвоения теоретического материала по дисциплине «Менеджмент непроизводственной сферы» предусматривается проведение семинарских занятий. Семинарские занятия проводятся с целью углубленного изучения и освоения студентами теоретических вопросов, связанных с использованием и совершенствованием основных методов и механизмов управления в непроизводственной сфере. Главным содержанием семинарских занятий является активная работа каждого студента. Уровень усвоения студентами теоретического материала проверяется посредством дискуссии по основным вопросам темы.

Изучение дисциплины рекомендуется в следующей последовательности:

1. Ознакомление с перечнем и содержанием тем, которые должны быть усвоены студентом.
2. Ознакомление с рекомендациями по изучению тем, которые изучаются в соответствии с методическими рекомендациями.
3. Изучение и конспектирование рекомендованной литературы, которая касается изучаемой темы. Ознакомление с новыми книгами, брошюрами, статьями в периодических изданиях и сборниках.
4. Выполнение индивидуальных заданий по темам.

Формой контроля знаний студента по каждому семинарскому занятию являются ответы на вопросы, решение ситуационных задач, тестовые задания.

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Объем учебной дисциплины в зачетных единицах и формы контроля с указанием количества академических часов по видам занятий для студентов очной формы обучения представлено в табл. 1.1, для студентов заочной формы обучения – табл. 1.2.

Таблица 1.1

Объем учебной дисциплины для студентов очной формы обучения

	Зачетные единицы (кредиты ECTS)	Всего часов	Форма обучения	
			Очная	
			Семестр	
			№6	№7
Общая трудоемкость	6,0	216	Количество часов на вид работы:	
Виды учебной работы, из них:				
Аудиторные занятия (всего)		112	64	48
В том числе:				
Лекции		56	32	24
Семинарские занятия		56	32	24
Самостоятельная работа (всего)		104	44	60
В том числе:				
Курсовая работа				X
Промежуточная аттестация				
В том числе:				
Зачет/экзамен			зачет	экзамен

Таблица 1.2

Объем учебной дисциплины для студентов заочной формы обучения

	Зачетные единицы (кредиты ECTS)	Всего часов	Форма обучения	
			Заочная	
			Семестр	
			№6	№7
Общая трудоемкость	6,0	216	Количество часов на вид работы:	
Виды учебной работы, из них:				
Аудиторные занятия (всего)		16	8	8
В том числе:				
Лекции		8	4	4
Семинарские занятия		8	4	4
Самостоятельная работа (всего)		200	100	100
В том числе:				
Курсовая работа		24	x	24
Промежуточная аттестация				
В том числе:				
Зачет/экзамен			зачет	экзамен

### 3. ОЦЕНИВАНИЕ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

В процессе контроля усвоения материала и при подведении итогов изучения дисциплины критерием оценки является средний балл за текущую учебную деятельность. Механизм конвертации результатов изучения студентом дисциплины в оценки по государственной шкале и шкале ECTS представлен в табл. 3.1

Таблица 3.1

Механизм конвертации результатов изучения студентом дисциплины в оценки по государственной шкале и шкале ECTS

По шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	По государственной шкале	Определение
A	90-100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80-89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75-79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70-74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60-69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35-59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной аттестации
F	0-34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

При усвоении каждой темы за текущую учебную деятельность студента выставляются оценки по 5-балльной (государственной) шкале. Оценка за каждое задание в процессе текущей учебной деятельности определяется на основе процентного отношения операций, правильно выполненных студентом



во время выполнения задания

Если на занятии студент выполняет несколько заданий, оценка за каждое задание выставляется отдельно.

Промежуточная аттестация для студентов 3 курса проводится в виде зачета, а для студентов 4 курса проводится в форме экзамена, который предполагает определение соответствия представлений, знаний, умений и навыков студентов требованиям к уровню освоения дисциплины и проводится после изучения всех тем курса. Условием допуска к экзамену является своевременное и качественное выполнение всех заданий в течение семестра. Экзамен проводится в форме устного собеседования по 1-3 вопросам.

## **4. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ ПО РАЗДЕЛАМ**

### **РАЗДЕЛ 1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРИРОДА НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ И ЕЕ РОЛЬ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ**

#### **Тема 1.1. Непроизводственная сфера сегодня**

Понятие услуги. Специфика услуг как товара. Рынок услуг. Общественное производство как система взаимосвязанных видов труда. Определение понятия «услуга». Классификация услуг. Производственные и непроизводственные услуги. Понятие «сервисного пакета».

#### **Тема 1.2. Эволюция непроизводственной сферы**

Теоретическое объяснение роста услуг. Индустриальная и информационная эры общественного производства. Иерархия услуг.

#### **Тема 1.3. Рынок услуг и его структуризация**

Основные принципы государственного регулирования на рынке услуг. Функции государства по регулированию рынка услуг. Инструменты, формы и методы государственного регулирования рынка услуг. Влияние государства на развитие рынка услуг.

### **РАЗДЕЛ 2. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ**

#### **Тема 2.1. Миссия непроизводственной сферы**

Внутренняя среда непроизводственной сферы. Взаимосвязь внутренних переменных. Миссия – основная общая часть непроизводственной сферы. Факторы, влияющие на выбор миссии.

#### **Тема 2.2. Персонал организации сферы услуг**

Понятие, функции и концепция управления персоналом. Кадровая политика сервисных организаций. Особенности технологии управления персоналом на предприятиях сферы услуг. Подходы и технологии определения потребности в персонале.

**Тема 2.3. Клиент: ядро менеджмента услуг**

Особенности отношений управления в сервисных системах. Потребители сферы услуг. Поведение потребителей и модель принятия решения потребителем. Специфические аспекты покупки услуг.

**Тема 2.4. Разработка и создание услуг**

Причины, побуждающие к разработке и созданию новых услуг. Разработка качества и ценности услуги. Принципы разработки услуг. Процесс разработки услуг

**Тема 2.5 Управление трудовыми ресурсами в сфере услуг**

Сущность управления трудовыми ресурсами. Новые задачи (изменения в сфере управления трудовыми ресурсами). Типы сотрудников в сфере услуг. Организационная структура, необходимая для сервисных фирм

**Тема 2.6 Место процесса управления в хозяйственном механизме**

Элементы хозяйственного механизма. Функции и свойства процесса управления. Типы процесса управления. Технология процесса управления. Особенности отношений управления в сервисных системах.

**РАЗДЕЛ 3. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ В  
НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ****Тема 3.1. Инструменты управления непроизводственной сферы**

Функциональные признаки отношений управления. Характеристика организационной структуры. Требования, предъявляемые к структурам менеджмента. Критерии оценки структур. Методы проектирования организационных структур.

**Тема 3.2. Организационное развитие на предприятиях сферы услуг**

Процесс выработки и реализации решений. управленческое решение, процесс принятия решений, технология управления, операция, процедура, качество управленческого решения, организационное развитие, организационный порядок, «обновление».

### **Тема 3.3. Прогнозирование и планирование в сервисных организациях**

Особенности мотивации контактирующего персонала. Поведение потребителей и модель принятия решения потребителем. Специфические аспекты покупки услуг.

### **Тема 3.4. Координация в сервисных организациях**

Факторы, снижающие эффективность работы сервисных организаций. Эффективность труда руководителя. эффективность, производительность, эффект (социальный, экономический), эффективность труда.

### **Тема 3.5. Контроль в сервисных организациях**

Отличия контроля традиционного от контроля благожелательного, контроль, корректирование, экспертиза, качество услуги, упреждающая связь.

### **Тема 3.6. Корректирование в сервисных организациях**

Корректирование, экспертиза, качество услуги, упреждающая связь.

### **Тема 3.7. Мотивация в сервисных организациях**

Мотивация, стимулирование, жизненный цикл услуги (организации), организация труда

## **РАЗДЕЛ 4. СФЕРА УСЛУГ КАК ОБЪЕКТ БИЗНЕСА**

### **Тема 4.1. Предпринимательство в сфере услуг**

Предпринимательство как важный элемент развития рыночной экономики. Характерные черты современного предпринимательства. Этико-социальные аспекты предпринимательской деятельности. Функции предпринимательства, их специфика в сфере услуг. Организационно-правовые формы и виды предпринимательства в сфере услуг. Малый бизнес в сфере услуг. Сервисный предприниматель как особый экономический агент. Цель обслуживания клиента в сфере малого бизнеса, формирование привлекательного эффективного имиджа сервисной организации.

### **Тема 4.2. Эффективность управления в сфере услуг**

Эффективность, производительность, эффект (социальный, экономический), эффективность труда. Эффективность экономическая и

социальная. Показатели, применяемые для анализа. Оценка по результатам и успешности реализации отдельных функций. Исследование уровня удовлетворенности персонала.

#### **Тема 4.3. Конкурентоспособность в сфере услуг**

Определение конкурентоспособности фирмы. Ценообразование услуг. Конкуренция, конкурентоспособность, конкурентное преимущество, стратегия, ценообразование, потенциал.

#### **Тема 4.4. Франчайзинг в сфере услуг**

Франчайзинг как метод ведения бизнеса. Преимущества и недостатки. Три основных вида франчайзинга. Эволюция системы классического франчайзинга. Развитие франчайзинга в сфере услуг России: факторы и тенденции.

### **РАЗДЕЛ 5. АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УСЛУГ**

#### **Тема 5.1. Стратегический менеджмент в сфере услуг**

Особенность стратегического менеджмента. Сущность стратегии. Виды, типы и уровни стратегий. Возможности и проблемы использования классических методов разработки стратегий в сфере услуг. Организационный потенциал фирмы. Основные единицы анализа. Реализация стратегий. Оценка стратегий.

#### **Тема 5.2. Логистический менеджмент. Фэсилити-менеджмент**

Основные направления формирования системы фэсилити менеджмента в сфере услуг; принципы, подходы и инструментарий построения систем обеспечения основного процесса в сфере услуг. Назначение фэсилити менеджмента, его цели, миссия, функции, принципы формирования фэсилити комплекса в различных отраслях экономики, традиции и тенденции создания фэсилити комплекса.

#### **Тема 5.3. Методы и модели разработки управленческих решений в сфере услуг**

Виды задач принятия управленческих решений и методы их разработки. Проблемы в процессе постановки задачи и поиска управленческих решений.

Методы разработки управленческих решений в работе предприятия. Статические и динамические задачи разработки управленческого решения. Поиск решений в условиях определенности, риска и неопределенности.

#### **Тема 5.4. Информационное обеспечение разработки и принятия управленческих решений на предприятиях непромышленной сферы**

Цель и условия разработки управленческого решения. Информация об объективных и субъективных, внешних и внутренних факторах, влияющих на процесс разработки решений. Критерии и ресурсные ограничения в задаче принятия решения. Объем и точность информации о среде предприятия. Условия определенности, риска и неопределенности. Неопределенность внешней среды, целей функционирования предприятия и действий участников в конфликтных ситуациях.

### **РАЗДЕЛ 6. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО УПРАВЛЕНИЯ**

#### **Тема 6.1. Теория власти, ее сущность и основы власти**

Роль личности менеджера и качество его деятельности. Основные черты личности менеджера. Сочетание воли и интеллекта в структуре личности менеджера.

#### **Тема 6.2. Формы власти**

Роль личности менеджера в современной практике. Развитие менеджмента. Модель современного менеджера. Готовность менеджера к будущему Преобразующий менеджмент: потребность современного развития организации.

#### **Тема 6.3. Сущность лидерства и его основные признаки**

Механизмы формирования качества менеджмента. Стратегия качества Качество менеджмента на основе взаимоотношений потребителя и поставщика. Проектирование качества менеджмента.

#### **Тема 6.4. Культура менеджмента в непромышленной сфере**

Сочетание профессиональной подготовки и культуры менеджера.

## 5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

### РАЗДЕЛ 1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРИРОДА НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ И ЕЕ РОЛЬ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

#### Тема 1.1. Непроизводственная сфера сегодня

##### План семинарского занятия № 1

###### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. В чем заключается сложность определения услуги?
2. Как бы Вы охарактеризовали конечный продукт предоставления услуги?
3. Могут быть услуги предметом массового производства? Почему?
4. Почему услуги предусматривают более интенсивный труд, чем большая часть производственных фирм? Какие это ставит задачи перед менеджерами?
5. Назовите функции общественного производства.
6. Классификация услуг, ее определения и цели. Согласны ли Вы с этой классификацией? Почему?
7. Как отличить услуги производственные и непроизводственные?
8. С какими услугами Вы лично знакомы? Ваши ощущения от этих услуг?
9. Почему сфера услуг и сфера материального производства неразрывно связаны?
10. Разница между продукцией производственной и непроизводственной сфер.
11. В чем отмена следующих параметров сервисных фирм от производственных фирм?
  - а) измерение эффективности;
  - б) измерения производительности;
  - в) контроль качества.

12. Услуга как товар.
13. Три типа предложений «сервисного пакета» клиенту.
14. Отраслевая и региональная структуры экономики.

Темы докладов, рефератов

1. Роль сферы услуг в современных условиях.
2. Сервис как деятельность.
3. Сервис как необходимость.
4. Непроизводственная сфера сегодня (формирование непроизводственной сферы).
5. Экономическое положение отраслей непроизводственной сферы.
6. Социальная сфера экономики и качество жизни.

Задачи и упражнения

1. Изучив по разным источникам определения сферы услуг, систематизируйте и сопоставьте их. Выявите эволюцию понимания термина «сфера услуг».

2. В литературе встречаются понятия «социально-культурная сфера», «социальная сфера», «сфера обслуживания», «нематериальное производство», «духовное производство». Выявите их отличие от понятия «сфера услуг». Аргументируйте свое мнение.

3. Подготовьте эссе на тему: «Состояние сферы услуг и влияние ее на качество жизни населения» (на примере вашего города).

***Литература: 7,8.***

**Тема 1.2. Эволюция непроизводственной сферы**

**План семинарского занятия № 2**

Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Назовите этапы развития общества. Охарактеризуйте каждого из них.



2. К каким изменениям в производственных силах человечества привели первый промышленный переворот и второй промышленный переворот (научно-техническая революция).

3. Предоставьте понятие «технического прогресса».

4. Особенности индустриальной эры общественного производства.

5. Тенденции развития информационного общества.

6. Разница между индустриальным и информационным обществами (эпохами).

7. Постиндустриальное и информационное общество - это одно и то же?

8. Информатизация общества. Предоставьте определения, охарактеризуйте.

9. Причины роста услуг.

10. Диверсификация услуг.

#### Темы докладов, рефератов

1. Особенности индустриальной эры общественного производства.

2. Тенденции развития информационного общества.

3. Интернет-сервис в современном обществе.

#### Задачи и упражнения

1. Опираясь на современные публикации последних лет, раскройте факторы развития сервисной экономики.

2. Подготовьте, используя разные источники, определения информационной экономики, перечень ее основных критериев (черт).

***Литература: 7,8.***

### **Тема 1.3. Рынок услуг и его структуризация**

#### **План семинарского занятия № 3**

#### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Критерии классификации услуг.

1. Структура и состав сферы услуг.

2. Классификация сферы услуг.

3. Структуризация рынка услуг.
4. Вопросы для обсуждения:
5. Назовите критерии классификации услуг.
6. Назовите основные группы услуг по социально-экономическому характеру и значение потребностей.
7. Определите структура и состав сферы услуг.
8. Классификация сферы услуг.
9. Сделает структуризацию рынка услуг.
10. Как происходит формирование рыночных отношений в сфере услуг?
11. Какова роль государства в финансировании рынка социально значимых услуг?

Темы докладов, рефератов

1. Структуризация сферы услуг.
2. Критерии классификации услуг.

Задачи и упражнения

1. Проведите сравнительный анализ набора услуг разных поколений Вашей семьи.
2. Определите, какая доля семейного (или вашего) бюджета расходуется на услуги.
3. По вопросу степени взаимозаменяемости услуг (по сравнению с физическими товарами) существуют неоднозначные мнения. Используя современную литературу, обоснуйте свою точку зрения.
4. Приведите примеры чисто частных, чисто общественных благ. Определите возможность их участия в рыночном обороте.
5. Обоснуйте возможность и необходимость выделения рынка услуг из ранее единого рынка товаров и услуг.
6. Охарактеризуйте рынки новых видов услуг в Республике. Раскройте те изменения, которые коснулись рынков давно известных услуг.
7. Раскройте, как рынок услуг способствует: а) формированию современного качества жизни; б) развитию материального производства.

*Литература: 6,7,8,10.*

## **РАЗДЕЛ 2. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ**

### **Тема 2.1. Миссия непроизводственной сферы**

#### **План семинарского занятия № 4**

##### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Раскройте понятие «внутренней среды».
2. Существует ли разница между внутренней средой, рабочей средой и климатом организации? Если да, какое?
3. Что представляет собой внутреннюю среду непроизводственной сферы.
4. Раскройте понятие «внутренней переменной», Почему их называют социотехнические?
5. Внутренние ситуационные факторы (переменные) следует учитывать руководству в сервисной организации.
6. Взаимосвязь внутренних переменных по Мескину, по Питерсу и Уотерману, по Норману.
7. Почему миссия сервисной организации является основой ее существования?
8. Как организация выбирает свою миссию?

##### Темы докладов, рефератов

1. Миссия организации и ее влияние на управление персоналом.
2. Имидж фирмы.

##### Задачи и упражнения

1. Сформулируйте миссию для различных предприятий сферы услуг (средней школы, художественного музея, районной поликлиники, туристического агенства и т.п.)
2. Попробуйте построить дерево целей организаций, для которых были сформулированы миссии при выполнении задания 1.

*Литература: 5,6,7,8,10.*

## Тема 2.2. Персонал организации сферы услуг

### План семинарского занятия № 5

#### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Почему имидж сервисной организации становится важным фактором в конкуренции?
2. Как Вы понимаете фразу «Кадры решают все».
3. Каковы характеристики самообучающейся организации
4. Охарактеризуйте основные этапы процесса профессионального обучения.
5. Назовите основные формы и методы обучения. Перечислите их достоинства и недостатки.
6. Каким образом можно оценить эффективность программ обучения?
7. В чем состоит смысл интеграции сотрудника в компанию? Каково значение этого процесса?
8. Что такое адаптация? Каковы ее направления?
9. Каковы отличительные особенности программ первичной и вторичной адаптации?
10. Что означает выражение «управление процессом адаптации»?
11. Дайте определение процесса ориентации. Каковы ее виды?
12. В чем смысл программ ориентации? Перечислите основные аспекты.
13. Каковы принципы формирования эффективных ориентационных программ?
14. Перечислите показатели, при помощи которых может быть оценена успешность адаптации.

#### Темы докладов, рефератов

1. Место персонала и клиента в системе доставки сервиса.
2. Три аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению.

3. Контактирующий персонал, два аспекта поведения контактирующего персонала.

4. Связь отдельных характеристик услуг по степени потребительского риска. Типы рисков. Методы уменьшения рисков.

5. Цели, на которые направлен имидж сервисной организации.

### Задачи и упражнения

1. Проанализируйте организационную структуру любой фирмы. Какие функции управления персоналом имеют формальное закрепление в структуре? Какова численность службы управления персоналом? Как это характеризует организацию? Чем вызваны отличия структур управления персоналом в различных организациях?

2. Используя приведенные ниже слова, составьте свое видение системы управления персоналом в организации.

Должность, трудовой договор, организация труда, развитие, оценка, анализ, социальные вопросы, организационная культура, организационная структура, политика, благосостояние, имидж, квалификация, компетенция, карьера, потенциал, отбор, подбор, увольнение, цели, стратегия, прогнозирование, потребности, ресурсы, персонал, окружающая среда, безработица, условия труда, оплата труда, охрана труда, режим работы, мотивация, дисциплина, прогул, конфликт, текучесть, план, управление, планирование, финансирование, рыночный спрос, эффективность, качество, обучение, собеседование, найм, развитие, изменчивость, профсоюзы, переговоры, занятость.

3. Разработайте положение о службе управления персоналом.

4. Подготовьте эссе «Моя философия управления персоналом».

5. Сформулируйте основные принципы кадровой политики «идеальной» организации. При каких условиях возможна их практическая реализация?

6. Приведите примеры процедур, характеризующих заботу организации о своих сотрудниках. Каковы характеристики поведения сотрудников, заинтересованных в своей организации?

7. Составьте должностную инструкцию для любого рабочего места в сфере услуг. Какими методами сбора информации вы пользовались для определения характера работы?

8. Разработайте перечень требований к кандидатам на должность. С помощью каких методов вы планируете оценить наличие и степень проявления этих качеств?

9. Продумайте возможные источники набора персонала. Составьте текст рекламного объявления.

10. Проанализировав ситуацию на рынке, продумайте условия трудового договора для сотрудника, принятого на должность согласно разработанной вами инструкции.

*Литература: 1,2,7,8.*

### **Тема 2.3. Клиент: ядро менеджмента услуг**

#### **План семинарского занятия № 6**

##### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Особенности отношений управления в сервисных системах.
2. Потребители сферы услуг.
3. Специфические аспекты покупки услуг.

##### Темы докладов, рефератов

1. Внешние и внутренние факторы, влияющие на появление наших потребностей в услугах.
2. Поведение потребителей и модель принятия решения потребителем.

*Литература: 3,4,7,8.*

### **Тема 2.4. Разработка и создание услуг**

#### **План семинарского занятия № 7**

##### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Что представляет собой управление трудовыми ресурсами (УТР) и какую роль оно играет в нашей жизни?
2. Охарактеризуйте подробно главные задачи УТР.
3. Кто в фирме ответственный за управление трудовыми ресурсами?

4. Какие факторы влияют на прогнозирование потребности в людях.
5. В чем заключается особенность планирования потребностей в человеческих ресурсах, которые отличают от планирования в производстве.
6. Какой критерий используется для отбора сотрудников в сфере услуг.
7. Какая главная разница между использованием ТР в сервисных организациях и компаниях-производителях.
8. В сервисных фирмах, как правило, относительно низкая заработная плата. Какие выгоды могут они предоставить для привлечения и сохранения сотрудников?
9. Какие существуют методы награждения сотрудников?
10. В чем заключается предоставление широких полномочий. Его преимущества и недостатки.
11. Что представляет собой командная работа. Виды командной работы. Причины ее возникновения.
12. Типы сотрудников в сфере услуг.
13. Что представляет собой организационная структура сервисных фирм, какой она должна быть. Разница организационной структуре и управлении между производственными компаниями и сервисными организациями.
14. Назовите разницу между:
  - а) работниками сферы услуг: «белыми» и «синими воротнички».
  - б) сотрудниками, оказывающими профессиональные услуги, и сотрудниками, от которых требуются профессиональные знания.
18. Чего, как правило, ожидают потребители от обслуживающего их сотрудника? Почему работа в сфере услуг особенно стрессовая?

#### Темы докладов, рефератов

1. Международная экономическая интеграция и сотрудничество государств в управлении трудовыми ресурсами.

#### Задачи и упражнения

1. Постановка проблемы.

Вы - менеджер по персоналу торгового предприятия.

Четыре года назад государственный торг «Продтовары» было преобразовано в акционерное общество открытого типа. Сеть - 28 небольших магазинов, рассредоточенных по всему городу. Магазины, в основном расположены на первых этажах жилых зданий. Подсобные и складские помещения, торговые залы не позволяют широко внедрить механизацию труда.

С целью разработки проекта коллективного договора на следующий год Вы должны составить план мероприятий по снижению текучести кадров, глубоко проанализировав ее причины, на основе: статистических форм отчетности, личных карточек работников предприятия в отделе (табл. 1).

Состояние текучести кадров на предприятии можно увидеть из следующей табл. 1.1

Из бесед с работниками, с теми, кто уволился, известно, что в некоторых подразделениях аппарата управления сложился неблагоприятный социально-психологический климат. В нескольких магазинах существуют проблемы с сохранением материальных ценностей. За последние 3 года предприятие не направило ни одного работника на обучение на заочное отделение в университет или техникум.

В последнее время несколько квалифицированных опытных специалистов уволились и перешли работать к конкурентам. Есть несколько вакантных должностей, требующих замещения.



Таблица 1.1

Категория	Всего работает	В течение года											
		Принято на работу	Всего выбыло за год	Из низ						Показатели текучести			
				Переведены в другие организации	В связи с переходом на обучения, призывом в армию, выходом на пенсию	Уволено			Структура		Коэффициенты		
						По собственному желанию	За недостаток, хищение	За нарушения трудовой дисциплины	Необходимость, чел.	Избыточность, чел.	текучесть	закрепление	
ЗП	П	Ву	Вн1	Вн2	Вп1	Вп2	Вп3	Вн	Вп	Кпл	Кз		
Учетный состав	667	57	63	11	16	27	-	9					
Женщины	612	49	54	10	13	26	-	5					
Младше 30-ти лет	386	43	38	4	9	20	-	5					
С высшим образованием	79	10	14	7	4	3	-	-					
С средне-специальным образованием	187	19	20	4	5	8	-	3					
С сренде-общим образованием	363	26	27	-	7	16	-	5					
Материально ответственные	492	42	40	7	11	18	-	4					
Руководители	67	4	5	3	1	1	-	-					
Специалисты	64	9	10	3	1	6	-	-					
Продавцы, кассиры	388	39	34	5	10	15	-	4					
Вспомогательные работники	148	5	14	-	4	5	-	5					

Вакантные должности юриста и заместителя главного бухгалтера.

По опыту прошлого года, Вы предполагаете также определенные сложности с оперативно-обслуживающим персоналом в сезон, особенно в июле-августе.

Выполняя эту задачу, необходимо:

1. Охарактеризовать качественный состав коллектива предприятия, рассчитав его структуру.
2. Рассчитать показатели текучести кадров.
3. Проанализировать текучесть кадров в целом и по отдельным категориям работающих.
4. На основе анализа разработать меры по снижению текучести кадров, и оформить соответствующий документ как предложения к проекту коллективного договора.
5. В докладной на имя председателя правления, сформулируйте предложения по преодолению трудностей, которые ожидаются с кадровой обеспеченностью работников летом.
6. Составьте гарантийное письмо в редакцию газеты с объявлением конкурса на замещение вакантных должностей.

***Литература: 5,6,7,9.***

## **Тема 2.5 Управление трудовыми ресурсами в сфере услуг**

### **План семинарского занятия № 8**

#### *Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы*

1. Что такое хозяйственный механизм?
2. Ведущие и известные элементы хозяйственного механизма.
3. Взаимосвязь процесса и структуры управления.
4. Какая разница в процессах управления в открытых и закрытых системах?
5. Свойства процесса управления.

#### *Темы докладов, рефератов*

1. Место процесса управления в хозяйственном механизме.
2. Функции и свойства процесса управления.

3. Типы процесса управления.
4. Технология процесса управления.
5. Стратегия организационных изменений.

*Литература: 5,6,7,8,9,10.*

## **Тема 2.6 Место процесса управления в хозяйственном механизме**

### **План семинарского занятия № 9**

#### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Функциональные признаки отношения управления
2. Структура управления, ее цели и уровни.
3. Свойства организационной структуры.
4. Классы организационных структур. Типы организационных структур управления, преимущества и недостатки.
5. Принципы формирования организационных структур управления.
6. Требования к построению организационных структур управления.
7. Критерии оценки структур.
8. Методы проектирования организационных структур.

#### Задачи и упражнения

1. Составить штатное расписание собственного предприятия.
2. Составить должностные инструкции директора предприятия и его заместителя.

*Литература: 2,4,9.*

## **РАЗДЕЛ 3. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ В НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ**

### **Тема 3.1. Инструменты управления непроизводственной сферы**

#### **План семинарского занятия № 10**

#### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Общая характеристика рыночных структур.
2. Сущность административно-командной системы управления.
3. Рынок как инструмент управления.
4. Организационная культура как часть сервисного менеджмента.

## 5. Рыночная инфраструктура.

### Темы докладов, рефератов

1. Рынок услуг и его особенности (государственное регулирование отраслей рынка услуг).
2. Территориальные аспекты развития рынка услуг.

**Литература: 7,8,10.**

## **Тема 3.2. Организационное развитие на предприятиях сферы услуг**

### **План семинарского занятия № 11**

#### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Управленческое решение как форма осуществления управленческой деятельности, типичные для реализации управленческих функций.
2. Классификация управленческих решений.
3. Разновидности и способы принятия управленческих решений.
4. Проверка эффективности решения.
5. Риск в управленческих решениях.
6. Организационный порядок. Организационное развитие.

### Темы докладов, рефератов

1. Системный подход к разработке и реализации управленческих решений.
2. Разработка и принятие управленческих решений в ситуациях определенности, риска и неопределенности.

## **Тема 3.3. Прогнозирование и планирование в сервисных организациях**

### **План семинарского занятия № 12**

#### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Прогнозирование спроса как основа планирования действий.
2. Виды услуг, которые поддаются прогнозу.
3. Методы прогнозирования: экспертные, расчетные, часовых строк («скользящее среднее значение, взвешенное скользящее среднее,

экспоненциальное сглаживание, экстраполяция почасового ряда и сезонное регулирование, ассоциативные или каузальные»).

4. Стратегическое управление.
5. Процесс стратегического планирования.
6. Виды планов по уровням качества их разработки.
7. Прогноз, план, программа - в чем разница?
8. Схема планирования.
9. Опишите некоторые проблемы и недостатки модели прогнозирования скользящего среднего значения.
10. Что такое среднее абсолютное отклонение (САО) и почему оно важно при отборе и использовании моделей прогнозирования.
11. Почему точность прогноза в организациях сферы услуг настолько важна?

*Практические задачи и упражнения*

1. Начертите схему – процесс стратегического планирования в расширенной версии.
2. Постановка проблемы.

Спрос на хирургические операции в больнице устойчиво вырос за последние несколько лет, как показано в табл. 1.1:

Таблица 1.1

<b>Год</b>	<b>Операции, сделанные амбулаторным больным</b>
1	450
2	495
3	518
4	563
5	584
6	?

Директор центра медицинских услуг предсказывал 6 лет спустя, что спрос в 1 году будет составлять 410 хирургических операций.

1. Используя экспоненциальное сглаживание с начала с коэффициентом 0,6, а затем с 0,9, рассчитайте прогнозы на годы от 1 до 6.

2. Используя скользящее среднее значение за 3 года, спрогнозируйте спрос на года 4, 5, 6.

3. С помощью критерия среднего абсолютного отклонения (САО) выясните лучшей из предыдущих трех подходов.

4. Ответ оформить короткой служебной запиской.

3. Постановка проблемы.

Продажа промышленных пылесосов в ТД «Фокстрот» за последние тринадцать месяцев приведены в следующей таблице 1.2:

Таблица 1.2

<i>Месяц</i>	<i>Продажа, тыс.</i>
Января	11
Февраль	14
Март	16
Апрель	10
Май	15
Июнь	17
Июль	11
Август	14
Сентябрь	17
Октябрь	12
Ноябрь	14
Декабрь	16
Январь	11
Февраль	?

1. Используя скользящее среднее с тремя периодами, определите спрос на пылесосы на все периоды.

2. Используя взвешенное скользящее среднее с тремя периодами, определите спрос на пылесосы. Используйте значения весов 3, 2 и 1, присваивая вес 3 наиболее свежим данным.

3. Используя экспоненциальное сглаживание с начала с коэффициентом 0,4, а затем с 0,8, рассчитайте прогнозы на все месяцы.

4. Оцените точность каждого из этих методов.

5. Ответ предоставить в короткой служебной записке.

*Литература: 5,6,7,8,10.*

### **Тема 3.4. Координация в сервисных организациях**

#### **План семинарского занятия № 13**

##### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Этапы жизненного цикла сервисной организации.
2. «Освободительная» и «поощряющая» логики предоставления услуг.
3. Организация управления клиентом.
4. Особенности мотивации контактирующего персонала.
5. Потребности клиентов.
6. Поведение потребителей.
7. Модель принятия решения потребителем (модель Хокинса Беста и Кони).
8. Специфические аспекты покупки услуг: качества поиска, опыта и доверия, 5 источников информации, уменьшен набор альтернатив, отказ от марки и осуществление, повторяющиеся покупки, ощущаемый риск.
9. Мотив и стимул - одно и то же?
10. Объясните, какие типы услуг помогут потребителю удовлетворить каждый уровень потребностей в иерархии потребностей по А.Маслоу.
11. Объясните, что означает «образ жизни» и как он влияет на решение потребителя о покупке услуг.
12. Объясните, как внешние факторы влияют на появление наших потребностей в услугах.
13. Объясните, как внутренние факторы влияют на появление наших потребностей в услугах.
14. В чем сходство и различие между товарами и услугами в процессе принятия решения о покупке.
15. Обратитесь к иерархии потребностей по А. Маслоу и модели процесса принятия решений потребителем. Удовлетворению, какого уровня потребностей соответствует покупка следующих услуг:

- а) высшее образование;
- б) вечернее досуг (кино, концерт, спортивные мероприятия);
- в) услуги дантиста;
- г) аренда помещения (ресторан, танцзал отеля) для особого случая - дня рождения, свадьбы или встречи узкого круга друзей;
- д) странствования воздушным шаром?

16 Выделите качества поиска, качества опыта и качества доверия следующих услуг:

- а) зал пиццерии;
- б) отдел пожарной охраны;
- в) семинар руководителей;
- г) аренда авто.

17. Какие примеры услуг для каждого источника (память, личные источники, независимые источники, источники маркетинга и экспериментальные источники) были бы наиболее уместны в решении о покупке.

#### Темы докладов, рефератов

1. Жизненный цикл услуги.
2. Ассортиментная политика в сфере услуг.
3. Организация предоставления услуг.

#### Задачи и упражнения

1. Тестовые задания.

Выберите один правильный ответ:

1. Что подразумевается под понятием «функция планирования»?
  - А) Установка целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения.
  - Б) Установление целей организации.
  - В) Определение путей и способов выполнения задач.
  - Г) Определение способов достижения целей организации.



2. Организационное планирование осуществляется:

- А) Только на высшем уровне управления.
- Б) На высшем и среднем уровне управления.
- В) На среднем уровне управления.
- Г) На всех уровнях управления.

3. Стратегия сокращения - это:

- А) Стратегия объединения альтернатив.
- Б) Стратегия последнего действия.
- В) Стратегия ограничения отдельных видов деятельности.
- Г) Стратегия поведение организации в определенных условиях.

4. Тактика организации - это:

- А) Краткосрочные планы, которые конкретизируют стратегию.
- Б) Задачи, которые нужно выполнять.
- В) Виды работ по достижению целей.
- Г) Планы работ, которые нужно выполнять.

5. Процесс оценки стратегии организации - это:

- А) Анализ фактически достигнутых результатов работы.
- Б) Сравнение выполнения запланированных работ с фактическими результатами.
- В) Механизм обратной связи для корректировки стратегии.
- Г) Анализ текущих результатов работы.

6. Для практической реализации стратегических планов организации разрабатывают:

- А) Тактика, правила, бюджеты.
- Б) Тактика и правила.
- В) Бюджеты.

Г) Правила.

7. Для разработки стратегического плана высшее руководство организации должно выявить:

- А) Сильные стороны своих конкурентов.
- Б) Внутренние сильные и слабые стороны своей организации.
- В) Слабые стороны своей организации и конкурентов.
- Г) Сильные стороны конкурентов.

8. С помощью анализа внешней среды организации ее руководители должны:

- А) Изучать стратегию и тактику своих конкурентов.
- Б) Оценивать изменения, которые препятствуют достижению целей организации.
- В) Изучать изменения, которые происходят.
- Г) Изучать и оценивать изменения, которые могут способствовать или препятствовать достижению целей организации.

9. Анализ конкурентов организации проводится с целью:

- А) Определение их стратегии и сильных сторон.
- Б) Определение их целей и сильных сторон.
- В) Определение их целей, стратегии, сильных и слабых сторон.
- Г) Определение стратегии.

10. Планирование - это:

- А) Разработка возможных вариантов существования организации.
- Б) Один из способов, с помощью которого обеспечивается единое направление усилий членов организации для достижения ее целей.
- В) Разработка задач для подчиненных.
- Г) Анализ возможных изменений в деятельности организации.

11. Стратегия организации - это:

А) Всесторонний комплексный план, предназначенный для реализации миссии и достижения целей.

Б) Комплексный план для получения прибыли в перспективном периоде.

В) План реализации целей.

Г) Текущие планы для достижения целей.

12. Планирование целей, планирование средств, планирование процессов - это:

А) Сфера планирования менеджмента.

Б) Особенности планирования менеджмента.

В) Предмет планирования менеджмента.

Г) Социально-экономическое планирование.

13. Стратегическое планирование заключается:

А) В разработке стратегий.

Б) В разработке целей.

В) В разработке миссии.

Г) В разработке тактики и политики.

14. Стратегическое планирование включает:

А) Выбор стратегии.

Б) Выбор альтернатив.

В) Определение миссии, методов, анализа среды и состояния организации, оценку стратегических альтернатив, выбор стратегии.

Г) Определение миссии.

15. Долгосрочные и перспективные планы разрабатываются чаще всего сроком на:

- А) 3-5 лет.
- Б) 5 и более лет.
- В) 1 год.
- Г) полугодие, квартал, месяц, неделю.

16. Среднесрочные планы разрабатываются сроком на:

- А) 2-3 года.
- Б) Пять и более лет.
- В) 1 год.
- Г) полугодие, месяц, декаду, неделю.

17. Краткосрочные планы разрабатываются сроком на:

- А) 5 и более лет.
- Б) 3-5 лет.
- В) 1 год.
- Г) 2 года.

18. Под планированием понимают

- А) Вид деятельности.
- Б) Отделенный вид управленческой деятельности, определяет перспективу и будущее состояние организации.
- В) Перспективу развития.
- Г) Состояние организации.

19. Последним этапом стратегического планирования являются:

- А) Выбор стратегии.
- Б) Выбор тактики.
- В) Выбор методов реализации цели.
- Г) Выбор политики организации.

20. Тактика организации - это:

А). Основные виды работ, которые нужно выполнять.

Б) Перспективные задачи.

В) Перспективные цели.

Г) Краткосрочные стратегии.

21. Политика организации - это:

А) Конкретные действия руководителя для достижения целей.

Б) Общие действия менеджеров для выполнения определенных задач.

В) Общее руководство к действию и принятию решений, облегчающих достижение целей.

Г) Отдельные действия руководителей для реализации решений.

22. Бюджет организации - это:

А) Метод распределения ресурсов, представленный в количественной форме с целью достижения определенных целей.

Б) Метод распределения ресурсов.

В) Метод реализации целей.

Г) Метод стимулирования труда персонала.

***Литература: 3,4,5,6,7,8,10.***

### **Тема 3.5. Контроль в сервисных организациях**

#### **План семинарского занятия № 14**

##### *Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы*

1. Основные принципы контроля, его функция.
2. Кто осуществляет контроль?
3. Отличие контроля традиционного от контроля доброжелательного.
4. Тенденции контроля в сервисе.
6. Этапы действия экспертов.
7. Формы социального контроля.
8. Упреждающая связь. Перспективы упреждающего контроля.

9. Какова роль контроля, его совершенствование в бизнесе?

10. Какие особенности в организации контроля за деятельностью предприятия в целом и за деятельностью его составляющих звеньев характерны для региональной практики?

11. Какие этапы и элементы контроля, по Вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного результата работы компании?

### Темы докладов, рефератов

1. Контроль как функция управления.

2. Организация экспертизы.

### Задачи и упражнения

1. Постановка проблемы.

Начертите схему поэтапного процесса контроля за выполнением планов. Процесс контроля может содержать следующие элементы:

Следующие корректирующие действия	Что нам нужно?	Анализ сделанной работы	Что необходимо сделать, чтобы исправить положение ?
Уточнение рыночных показателей	Что происходит?	Почему так происходит?	Установление контрольных показателей

Необходимо, используя эти элементы, определить этапы процесса контроля:

А) Постарайтесь правильно определить этапы процесса контроля.

Б) Оцените, какие элементы должны, по вашему мнению, ключевое значение.

***Литература: 6,7,8,10.***

### **Тема 3.6. Корректирование в сервисных организациях**

#### **План семинарского занятия № 15**

##### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Корректировка деятельности сервисной фирмы.
2. Необходимость корректировки деятельности сервисной организации.
3. Подходы, влияющие на повышения качества услуги.

##### Темы докладов, рефератов

1. Взаимосвязь качества с сервисной концепцией и сегментацией рынка для определения соответствующей ценовой стратегией.
2. Программа корректирования качества.
3. Многосторонний и сбалансированный (системный) подход к качеству услуг

***Литература: 6,7,8,10.***

### **Тема 3.7. Мотивация в сервисных организациях**

#### **План семинарского занятия № 16**

##### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Сущность мотивации персонала как функции менеджмента.
2. Теории трудовой мотивации, их классификация и практическое значение.
3. Оплата труда персонала в предпринимательских структурах сферы услуг.
4. Особенности оплаты труда персонала бюджетных организаций.
5. Социальная мотивация персонала.

##### Задачи и упражнения

4. Постановка проблемы  
Начертите схему модели мотивации через потребности.

Цель	Поведение	Результаты удовлетворения потребностей: 1. Полное удовлетворение 2. Частичное удовлетворение 3. Отсутствие удовлетворения
Побуждение или мотивы	Нужда	

Необходимо, используя эти элементы, построить схему с связями:

1. Постараться верно выяснить последовательность действий.
2. Оценить, какие элементы должны, по вашему мнению, ключевое значение.

2. Проанализируйте представленную ситуацию: какие мотивационные требования нарушены? Что следует предпринять, чтобы разрешить созданный конфликт? Как можно предупредить появление подобных ситуаций?

Руководителю торговой фирмы потребовалось провести специальное мероприятие, чтобы стимулировать продажу товаров. Лучшему продавцу выделялась премия в виде бесплатной поездки на Канарские острова вместе с супругой (или супругом), где они могли бы поиграть в гольф на лучших площадках мира. Прошло почти три месяца, а увеличения объема продаж почему-то не наблюдалось. Руководитель объяснял это себе тем, что продавцы «не тянут». Тогда он пригласил специалиста со стороны, чтобы тот развил у продавцов умение хорошо торговать и разработал программу, стимулирующую побудительные мотивы. Цель – «дать толчок» продажам.

Приглашенный специалист отправился в торговые отделы и базы фирмы и увидел на стоянках автомобили с подставками для ружей. Всюду в подсобках находились охотничьи и рыболовные принадлежности. По всем имеющимся признакам было видно, что здесь работают люди, увлекающиеся охотой и рыбалкой. И ни один человек из всей команды продавцов не интересовался гольфом.

Продавцы считали, что предлагаемое вознаграждение не соответствует требуемым усилиям. Было ясно, что шеф не знает своих



подчиненных. Нетрудно было догадаться, кто именно в этой фирме увлекается игрой в гольф. Никаких занятий с продавцами не потребовалось, они превосходно умели торговать. На следующий день было объявлено, что премией за увеличение объема продаж будет недельный отдых в охотничьих угодьях за счет фирмы. Количество проданных товаров сразу же резко увеличилось.

3. Для определения собственной мотивации можно воспользоваться тестом, позволяющим определить свое жизненное кредо. Для его выполнения необходимо сравнить попарно все предлагаемые утверждения и каждый раз выбранному присваивать один балл. Затем подсчитывается сумма баллов, набранных каждым, и на этой основе происходит их ранжирование.

Я хочу:

- 1.Зарабатывать себе на жизнь.
- 2.Обеспечить свое будущее.
- 3.Покупать хорошие вещи.
- 4.Обеспечить себе положение и влияние.
- 5.Завоевать достойное место в жизни.
- 6.Делать что-то интересное.
- 7.Развивать свои способности.
- 8.Приобретать новые знания и умения.
- 9.Идти в ногу с жизнью.
- 10.Быть не хуже других.
- 11.Применять свои силы и способности.
- 12.Иметь постоянных собеседников.
- 13.Завоевать признание и уважение.
- 14.Обеспечить себе материальный комфорт.
- 15.Внести свой вклад в общее дело.
- 16.Быть при деле.
- 17.Гарантировать себя от неприятностей.

## РАЗДЕЛ 4. СФЕРА УСЛУГ КАК ОБЪЕКТ БИЗНЕСА

### Тема 4.1. Предпринимательство в сфере услуг

#### План семинарского занятия № 17

##### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Какие условия определяют предпринимательство как особый вид деятельности?
2. С помощью каких функций выявляется сущность предпринимательства?
3. Каковы отличительные особенности предпринимательских функций в сфере услуг?
4. Почему потребители являются особым ресурсным потенциалом сервисных организаций?
5. Какова главная установка в процессе обслуживания клиентов организациями сферы малого бизнеса?

##### Темы докладов, рефератов

1. Основные черты современного предпринимательства
2. Роль сферы услуг в становлении массового предпринимательства
3. Роль человеческого капитала в деятельности сервисного предприятия.

##### Тестовые задания

Найдите соответствия.

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1. Коммерческая деятельность | 1. Гражданин, который отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением имущества, на которое в соответствии с законом не может обращено взыскание. |
| 2. Юридическое лицо          | 2. Разница между выручкой и издержками.  |
| 3. Физическое лицо           | 3. Деятельность, преследующая извлечение прибыли в качестве основной цели.   |

- |   |   |
|---|---|
| 4. Прибыль                                  | 4. Расчет затрат и результатов предпринимательской деятельности   |
| 5. Бизнес-план                              | 5. Метод анализа внешней и внутренней среды предпринимателя, помогающий предпринимателю сформулировать свои стратегию и тактику на основе цикла: от мощи к ликвидации слабостей с целью использования возможностей и предотвращения возникающих угроз.  |
| 6. Внутренняя среда предпринимателя         | 6. Коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество.   |
| 7. Внешняя среда предпринимателя            | 7. Факторы, контролируемые со стороны организации и ее служб.   |
| 8. Полное товарищество                      | 8. Организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом.  |
| 9. Общество с ограниченной ответственностью | 9. Организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций. Участники организации не отвечают по ее обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью организации в пределах стоимости принадлежащих им акций.  |
| 10. Акционерное общество                    | 10. Организация, учрежденная одним или несколькими лицами, уставный капитал которой разделен на доли определенных учредительными документами; участники организации не отвечают по ее обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью организации, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. |
| 11. Унитарное предприятие                   | 11. Долговременный рост прибыли, возросший объем продаж, завоевание значительной части рынка, достижение лидирующих позиций в отрасли, увеличение численности занятых, накопление дополнительных  |

ресурсов.

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 12. Фермер                      | 12. Предприниматель без образования юридического лица в сельском хозяйстве.   |
| 13. Рост компании               | 13. Организация, участники которой в соответствии с заключенными между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени организации и несут ответственность по ее обязательствам принадлежащим им имуществом.                     |
| 14. SWOT - анализ               | 14. Совокупность отношений, в которой пребывают контрагенты предпринимателя.  |
| 15. Факторы прибыли             | 15. Цена, рентабельность продаж, рентабельность активов.  |
| 16. Некоммерческая деятельность | 16. Добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществленное путем консолидации его членами имущественных паевых взносов.                             |
| 17. Фонд                        | 17. Действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей.  |
| 18. Сделка                      | 18. Общественно полезная деятельность, не приносящая дохода.  |
| 19. Потребительский кооператив  | 19. Некоммерческая организация, не имеющая членства, учрежденная гражданами или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующие социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественные цели. |
| 20. Общественные и религиозные  | 20. Организации, в которой наряду с участниками, осуществляющими от имени организации   |

- организации                      предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам организации своим имуществом, имеется один или несколько участников, которые несут риск убытков, связанных с деятельностью организации в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении организацией предпринимательской деятельности.
21.                                      21. Добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью производственной деятельности на основе личного трудового участия и объединения его членами имущественных паевых взносов.
21. Производственный кооператив
22. Товарищество на вере                      22. Добровольное объединение граждан, объединившихся в установленном законом порядке на основе общности и интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей.

*Литература: 6,7,10.*

## **Тема 4.2. Эффективность управления в сфере услуг**

### **План семинарского занятия № 18**

#### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Понятие эффективности управления
2. Главные аспекты эффективности
3. Виды и формы эффективности
4. Показатели уровня социально-экономической эффективности управления
5. Эффективность труда руководителя

#### Темы докладов, рефератов

1. Комплексный набор критериев эффективности системы управления
2. Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления
3. Адаптивность системы управления

Задачи и упражнения

1. Приведите примеры процедур, используемых современными организациями для выявления потребностей сотрудников.

2. Определите перечень первичных документов, которые будут необходимы для оценки эффективности вложений в персонал.

**Литература: 7,8,10.**

**Тема 4.3. Конкурентоспособность в сфере услуг****План семинарского занятия № 19**Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Понятия конкуренции, конкурентоспособности, конкурентного преимущества.

2. Стратегия фирм, их структура и соперничество.

3. Матрица стратегических ресурсов

Темы докладов, рефератов

1. Этапы жизненного цикла конкурентного преимущества фирмы

2. Показатели и параметры конкурентоспособности

3. Ценообразование услуг

Ситуационные задачи

1. Обоснуйте выбор месторасположения Вашего:

А) книжного магазина;

Б) магазина молочных продуктов;

В) молодежного центра;

Г) Вашей аптеки;

Д) Вашей детской площадки с платным входом.

**Тема 4.4. Фрайчайзинг в сфере услуг****План семинарского занятия № 20**Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Франчайзинг как метод ведения бизнеса.

2. Каковы преимущества и недостатки франчайзинга с точки зрения франчайзи и франчайзера?

3. Виды франчайзинга

4. Сферы деятельности франчайзинга

Темы докладов, рефератов

1. Эволюция системы классического франчайзинга.

2. Развитие франчайзинга в сфере услуг на примере Российской Федерации: факторы и тенденции.

3. Тенденции развития франчайзинга в настоящее время

Ситуационные задачи

Ситуационное задание.

В 1992 году компания «L'Oréal» являлась крупнейшим мировым производителем косметики. Ее штаб-квартира размещалась в Париже, а филиалы действовали более чем в ста странах. В 1992 году объем ее продаж составил 6,8 млрд. долл. (превысив на 12% показатель предыдущего года), а чистая прибыль достигла 417 млн. долл. (на 14% больше по сравнению с 1991 годом). 24% совокупного объема продаж приходилось на Францию, 42% - на европейские страны (за исключением Франции), 20% - на США и Канаду, 14% - на остальные страны мира. Филиалы «L'Oréal» Европе подразделялись на две категории - те, что расположены в ведущих странах (Англия, Франция, Германия и Италия), и филиалы, находящиеся в остальных девяти странах, в число которых входила и Голландия.

Инновационный характер своей продукции компания считала основным фактором успеха, поэтому она инвестировала огромные средства в процесс исследования и разработок, добиваясь их окупаемости за счет широкого распространения своей продукции во всех странах мира. Процесс исследований и разработок был сосредоточен во Франции. После того как создавался новый товар, он поступал на реализацию в зарубежные филиалы компании.

Поскольку жизненный цикл товара на рынке косметики, как правило, весьма ограничен, компания старалась ежегодно представлять на каждый региональный рынок один-два новых товара. Зарубежные филиалы могли

принимать решения о целесообразности вывода конкретного товара на свой рынок, однако они не имели непосредственного влияния на процесс разработки новых товаров. На освоенных рынках, подобных голландскому, все расходы по выведению товара на рынок покрывались прибылью от операций филиала данного рынка. «L'Oréal» выводила товары на рынок либо под одноименной торговой маркой, либо под торговыми марками отдельных товарных групп. Например, духи «Восьмой день» были представлены под престижной и дорогостоящей маркой «Ив роше», тогда как средства по уходу за волосами презентовались под маркой «L'Oréal».

Вопросы:

1. На какие страны приходится основной объем продаж?
2. Что является основным фактором успеха компании «L'Oréal»?
3. Поясните основную задачу компании «L'Oréal»?
4. Назовите основных конкурентов компании «L'Oréal»?

*Литература: 5,6,8,10.*

## **РАЗДЕЛ 5. АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УСЛУГ**

### **Тема 5.1. Стратегический менеджмент в сфере услуг**

#### **План семинарского занятия № 21**

##### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Что собой представляет стратегический менеджмент?
2. Назовите основные подходы к определению стратегического менеджмента.
3. Какие причины вызывают необходимость смены концепции стратегического менеджмента?
4. При каких внешних условиях может быть принята корпоративная стратегия ограниченного роста?
5. К чему может привести несоответствие функциональных стратегий предпринимательским?
6. В чем заключается сущность процесса формализации стратегии?
7. Каковы причины возникновения функции общего руководства?



8. Почему управленческий потенциал фирм одной отрасли не пригоден для управления фирмой в другой отрасли?

9. Какие организационные структуры на Ваш взгляд наиболее соответствуют системам стратегического менеджмента?

10. Какая существует связь между: рентабельностью и внешней гибкостью; внутренней и внешней гибкостью фирмы; балансированием и рентабельностью; внешней гибкостью и синергизмом?

11. В каких матричных методах разработки стратегий реализуется портфельный подход оценки стратегий?

#### Темы докладов, рефератов

1. Понятие качественной и портфельной оценки стратегии
2. Эффективность стратегии
3. Закономерности при выборе формы стратегии.
4. Методы стратегий

#### Задачи и упражнения

1. Приведите известные Вам примеры открытых стратегий.
2. Составьте перечень показателей для определения эффективности стратегии вашего учебного заведения. Поясните свою позицию.
3. Приведите пример, когда одна и та же услуга может распадаться на несколько стратегических единиц бизнеса.

***Литература: 6,7,10.***

### **Тема 5.2. Логистический менеджмент. Фэсилити-менеджмент**

#### **План семинарского занятия № 22**

#### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Понятие логистического менеджмента
2. Критерии качества логистического сервиса
3. Формирование уровня логистического сервиса
4. Определение уровня логистического сервиса
5. Основные направления формирования системы фэсилити менеджмента в сфере услуг

6. Принципы, подходы и инструментарий построения систем обеспечения основного процесса в сфере услуг.

7. Назначение фэсилити менеджмента, его цели, миссия и функции.

8. Формирование фэсилити комплекса в различных отраслях экономики.

*Темы докладов, рефератов*

1. Понятие коммерческой логистики

2. Сервис в логистике

3. Связь фэсилити-менеджмента с общей структурой управления.

4. Подходы к обеспечению безопасности в организации.

5. Современные технологии управления их особенности и тенденции развития.

6. Система управления объектами фэсилити.

***Литература: 1,8,10.***

**Тема 5.3. Методы и модели разработки управленческих решений в сфере услуг**

**План семинарского занятия № 23**

*Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы*

1. Какие признаки служат для классификации задач принятия управленческих решений?

2. На какие классы подразделяются задачи принятия решений по признаку количества целей или критериев?

3. Как классифицируются задачи принятия решений в зависимости от параметра времени?

4. Какие существуют классы задач принятия решений по признаку объема и точности исходной информации?

5. В чем суть проблем, которые встречаются в постановке задачи и поиске управленческих решений, и каким задачам они присущи?

6. Какие применяют методы поиска решений в однокритериальных статических детерминированных задачах?

7. Чем отличаются динамические задачи поиска решений от статических?

8. Из какой предпосылки исходит разработка решений в условиях определенности?

9. Что затрудняет применение вычислительных методов на практике?

10. На чем основаны классические методы отыскания решений?

11. Приведите пример использования классических методов в деятельности предприятия.

12. Для чего необходимо учитывать ресурсные возможности предприятия?

13. Какие задачи решаются методом балансирования затрат и выручки или запаса ресурсов и потребности в них? Приведите примеры.

14. Какие задачи разработки решений получили название неклассических?

15. Охарактеризуйте однокритериальные статические детерминированные задачи.

16. Почему появляется необходимость в рассмотрении многокритериальных задач разработки решений? Укажите варианты их постановки.

17. На чем основывается разработка решений в условиях риска и в чем их специфика? Приведите примеры подобных задач.

18. Какие существуют подходы к формированию критериальной функции в задачах стохастического программирования? Раскройте содержание этих подходов.

19. В каких задачах может быть использован метод динамического программирования?

20. Что представляет собой метод Монте-Карло и для каких задач он применяется?

21. Охарактеризуйте метод массового обслуживания и решаемые им задачи.

22. Когда осуществляется разработка решений в условиях неопределенности?

23. Чем отличаются условия неопределенности от условий риска при принятии управленческих решений?

24. Охарактеризуйте методы принятия решений в условиях стратегической и концептуальной неопределенности.

25. Какие задачи именуется конфликтными и почему?

26. Какие методы применяются при решении задач в условиях концептуальных неопределенностей?

27. В чем состоит содержание методов «дерева целей» и «дерева решений»?

28. Какую возможность предоставляет аппарат теории нечетких множеств?

29. Охарактеризуйте динамические задачи разработки управленческого решения.

30. В каком направлении развиваются современные методы поиска управленческих решений?

### Задачи и упражнения

1. Изучите содержание статических задач и назовите подобные задачи в деятельности конкретного предприятия. Сравните их по степени информационной полноты и точности.

2. Рассмотрите статические классические и неклассические задачи и уясните их различие. Проведите обоснование применения тех и других задач в плановой работе персонала предприятия.

3. Опишите многокритериальную (с двумя, тремя и более критериями) задачу, характерную для деятельности предприятия, и предложите вариант ее постановки (формирование обобщенной критериальной функции, метод последовательных уступок, многоцелевое программирование).

4. Среди принимаемых на предприятии решений найдите такие, которые разрабатываются в условиях риска и неопределенности. Определите

их особенности и отличие друг от друга. Сформулируйте постановку выбранных задач и решите одну из них, используя математические методы.

5. На фоне обзора статических выполните анализ динамических задач, их специфики и средств формализации. С этих позиций рассмотрите содержание и приемы решения типичных плановых задач в деятельности предприятия.

*Литература: 6,7,10.*

#### **Тема 5.4. Информационное обеспечение разработки и принятия управленческих решений на предприятиях непромышленной сферы**

##### **План семинарского занятия № 24**

###### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Что является предпосылкой успешной деятельности предприятия и почему?
2. В чем состоит сущность управленческой деятельности?
3. Какая преследуется цель при разработке управленческого решения?
4. Охарактеризуйте объективные и субъективные, внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки управленческого решения.
5. Какую особенность привносит современная вычислительная техника в задачу поиска предпочтительного решения?
6. На какие виды подразделяются интеллектуальные решения? Поясните, чем они отличаются друг от друга.
7. Какие требования выдвигает компьютерная техника к аналитику?
8. Для чего служат критерии выбора решения?
9. Чем отличаются качественные критерии принятия решений от количественных?
10. Почему вводятся в задачу ограничения?
11. Какие ресурсные ограничения обычно учитываются в задаче разработки решения?

12. Какие требования предъявляются к поиску и принятию управленческих решений?

13. На что влияют объем и точность информации о среде предприятия?

14. В чем заключаются условия определенности, риска и неопределенности разработки и принятия управленческого решения? Назовите их отличительные особенности.

15. Какие существуют виды неопределенности описания задачи принятия решений? Охарактеризуйте их и приведите примеры.

16. Что представляют собой стохастические и нестохастические неопределенные факторы?

17. Чем отличаются стратегические неопределенные факторы от концептуальных?

18. Что подразумевает собой неопределенность внешней среды, неопределенность целей функционирования предприятия и неопределенность действий участников в конфликтных ситуациях?

#### Задачи и упражнения

1. Осмыслите цель и условия разработки управленческих решений. Определите их в рамках деятельности конкретного предприятия. Обратите внимание на необходимость учета ресурсных ограничений – запаса сырья (материалов, полуфабрикатов, покупных товаров и т.д.), фонда времени работы персонала, финансовых средств и др.

2. Обсудите объективные и субъективные, внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки решений. Проиллюстрируйте их воздействие на решения, принимаемые персоналом конкретного предприятия.

3. Оцените степень полноты и точности информации при принятии различных решений. Предложите меры, направленные на улучшение обоснованности управленческих решений.

4. Охарактеризуйте условия определенности, риска и неопределенности при разработке решений. Выясните, в чем состоит их сходство и различие. В

подтверждение приведите примеры из управленческой деятельности конкретного предприятия.

*Литература: 2,3,6,10.*

## РАЗДЕЛ 6. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО УПРАВЛЕНИЯ

### Тема 6.1. Теория власти, ее сущность и основы власти

#### План семинарского занятия № 25

##### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Сущность понятий «влияние» и «власть».
2. Определение власти как организационного порядка
3. Виды власти

##### Задания

1. Разметите должности по значимости с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая (как Вы чувствуете) является наиболее «властной» в организации и «12» перед той, которая, по Вашему мнению, является наименее «властной». В других случаях поставьте от «2» до «11». Укажите виды власти каждой должности. Результаты оформить в таблицу 1.

Таблица 1.

#### Виды власти

<i>Ранг власти</i>	<i>Должность</i>	<i>Вид власти</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
	Медицинская сестра в больнице	
	Ректор университета	
	Генеральный директор фирмы	
	Судья	
	Начальник отдела кадров на предприятии	
	Профессор университета	
	Бухгалтер на предприятии	
	Региональный менеджер по продажам на фирме	
	Ученый научно-исследовательского института	
	Секретарь генерального директора	
	Проповедник в церкви	
	Надзиратель в тюрьме	
	Депутат	

*Литература: 2,3,6.*

## Тема 6.2. Формы власти

### План семинарского занятия № 26

#### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Какие существуют формы власти и влияния?
2. Сравните по влиянию власть должности и личную власть руководителя
3. Раскройте содержание убеждения и участия, как форм влияния

#### Ситуационные задания

##### Ситуационное задание 1.

Опишите действия руководителя, попавшего в коллектив с минимальным уровнем зрелости. Как можно спланировать его дальнейшие действия, если это автократичный руководитель? Демократичный руководитель? Либеральный руководитель?

##### Ситуационное задание 2.

Проиллюстрируйте применение различных форм власти и влияния руководителя в коллективе по отношению к разным типам сотрудников.

<i>Типы сотрудников</i>	<i>Формы власти для данного типа</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Перфекционист	Эталонная, экспертная власть
Сплетник	Законная власть
Пессимист	Власть, основанная на вознаграждении
Критик	Экспертная, эталонная власть
Нытик	Власть, основанная на принуждении
"Приносящий себя в жертву"	Власть, основанная на вознаграждении
"Это не моя обязанность"	Власть, основанная на принуждении

#### *Литература: 2,3,4.*

## Тема 6.3. Сущность лидерства и его основные признаки

### План семинарского занятия № 27

#### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Раскройте сущность понятия «лидерство»
2. Какое отличие между понятиями «менеджер» и «лидерство»? Можно ли быть хорошим лидером, но при этом быть неэффективным менеджером?



3. Какие Вы знаете подходы к пониманию лидерства?
4. В чем сущность лидерства со стороны личных качеств человека?
5. Какой является основная идея концепции поведения лидера?
6. Охарактеризуйте сущность ситуационного подхода к лидерству.
7. Какой подход к лидерству считается доминирующим в современной теории управления?
8. Охарактеризуйте основные стили управления. Какой стиль руководства можно считать наиболее эффективным?
9. Какие факторы формируют индивидуальный стиль управления руководителя?

### Ситуационные задания

#### Ситуационное задание 1.

Составьте перечень ситуационных факторов, которые определяют стиль руководства.

#### Ситуационное задание 2.

Определите стиль руководства одного из ваших руководителей. На что Вы опирались при этом?

#### Ситуационное задание 3.

Представьте, что Вы назначены менеджером. Какой стиль лидерства следует применять по отношению к:

- новому неопытному оператору;
- компетентного, высокомотивированного инженера;
- научного исследователя;
- профессора.

#### Ситуационное задание 4.

Очень часто возникают ситуации, когда менеджер является лидером и реализует функции управления взаимоотношений людей в коллективе, формирование благоприятного социально-психологического климата.

На практике можно проследить, что менеджер отыгрывает те или иные роли, демонстрирует разные стили. Например, исполняя функции

администратора, он может быть автократом; воспитателя – либералом, в лидера – демократом.

Как известно, успешная деятельность организации зависит от руководителя. В двух разных туристических организациях проследим разные стили руководства, от которых и зависит достижение успешного результата.

На предприятии «Вокруг света» руководителем является Александр Сергеевич. Он беспокоится о своих сотрудниках, удовлетворяет их личные интересы, но при условии, что они не мешают исполнению поставленных заданий. Инициативным работникам руководитель выдает премию за творческое решение заданий. Его приказы всегда нужно исполнять. Несмотря на то, что этот руководитель приветливый и вежливый, но при этом строгий (готов наказать за любую ошибку); подчиненные относятся к нему с подозрением и побаиваются его. Многие считают его непоследовательным.

В другой организации «Все для Вас» строгую дисциплину поддерживает Алексей Анатольевич. Он без исключения требует от подчиненных выполнения обязанностей (за невыполнение устанавливают наказание). Достижение целей организации ставит выше личных интересов коллектива. Руководитель никогда не разрешал подчиненным принимать творческие решения, в связи с чем, инициативные работники в такой организации на долгое время не задерживаются. Социально-психологический климат здесь достаточно напряженный. Подчиненные недолюбливают руководителя, но берут с него пример безупречной старательности.

Вопросы и задания:

1. Прокомментируйте, какие стили руководства отображены в этих организациях.
2. Правильно ли проводят руководители политику по отношению к подчиненным?

***Литература: 2,3,6.***

## Тема 6.4. Культура менеджмента в непроизводственной сфере

### План семинарского занятия № 28

#### Вопросы для обсуждения и задания для индивидуальной работы

1. Определите общее содержание понятия «культура»
2. В чем состоит суть персонал-ориентированных технологий менеджмента?
3. Охарактеризуйте сущность культуры предприятия
4. Какими параметрами обозначают уровень поверхностной культуры предприятия?
5. Какие факторы влияют на формирование сознания работников современных сервисных предприятий?
6. Проанализируйте основные факторы, влияющие на культуру предприятия
7. Определите сущность понятия «культура менеджера»
8. Охарактеризуйте составляющие культуры менеджмента
9. Каким способом можно оценить уровень культуры менеджмента?
10. Проанализируйте основные пути повышения культуры менеджмента
11. Раскройте сущность ответственности в менеджменте
12. Дайте определение профессиональному кодексу сервисного предприятия
13. Какое из направлений повышения культуры менеджмента можно считать наиболее актуальным для современных сервисных предприятий.

#### Ситуационные задания

##### Ситуационное задание 1.

Политика банка направлена на получение максимальной прибыли. Одноаспектная ориентация направленности привела к потере конкурентоспособности. В связи с этим, менеджеры банка предложили новую систему ориентации сотрудников, которая базируется на таких положениях:

- интересы клиента должны быть на первом плане;

- в банке необходимо использовать современную технику и технологии и иметь с этого максимальную прибыль;

- поощрять за конкретные результаты работы.

Вопросы и задания:

Чем, по Вашему мнению, можно дополнить эту систему, чтобы получить максимальный результат?

За счет чего банк может существенно улучшить финансовые результаты во время внедрения изменений в поведении всех сотрудников банка в их ценностной ориентации?

Какими будут достижениям морально-этического плана вследствие внедрения новой системы ориентиров?

***Литература: 2,3,4,5.***

## **6. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ РАБОТ**

### **6.1. Требования к индивидуальной работе**

*Целью индивидуальной работы* является систематизация и расширение полученных в рамках дисциплины теоретических знаний, формирование умений самостоятельно мыслить, развивать творческую инициативу и исследовательские умения. Выполнение индивидуальной работы предполагает изучение студентом законодательных и ведомственных решений, нормативных документов, широкого круга отечественной и зарубежной литературы в структуре изучаемой учебной дисциплины.

Индивидуальная работа предполагает подготовку студентом 2 рефератов или 1 реферата и 1 презентации, согласно перечню тем рефератов, с последующим докладом на семинаре.

Реферат (от лат. *referrer* – докладывать, сообщать) – краткое точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы на основе одной или нескольких книг, монографий или других первоисточников.

Оформление рефератов необходимо осуществлять в соответствии с разработанными методическими требованиями. Реферат должен быть написан студентом самостоятельно. Он не может быть простым изложением содержания отдельной публикации, недопустимо простое копирование текста из книги, либо же скачивание из сети Интернет готовой работы. Студент должен постараться раскрыть суть в исследуемой проблеме, привести имеющиеся точки зрения, а также обосновать собственный взгляд на нее. Поэтому требования к реферату относятся, прежде всего, к оформлению и его содержанию, которое должно быть логично изложено, и отличаться проблемно - тематическим характером.

### **6.2. Требования к оформлению реферата**

Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу. Содержание реферата включает в себя:

1. Титульный лист оформляется в соответствии с требованиями к научным работам.

2. Содержание дает представление о логике и структуре работы.

3. Введение должно содержать обоснование значимости проблемы или опасности игнорирования данной темы в обществе и семье. Введение включает в себя формулировку цели, задач работы, описание актуальности и практической значимости проблемы, теоретический обзор выбранной темы с указанием степени ее разработанности на современном этапе.

4. Основная часть должна содержать раскрытие темы работы и может делиться на разделы/подразделы, параграфы, согласно логике исследуемой темы и объему представленного материала.

5. Заключительная часть должна включать выводы, к которым пришел автор в результате исследования, а также самоанализ в виде описания трудностей, возникших при исследовании выбранной тематики.

6. Список использованной литературы оформляется в соответствии с требованиями к научным работам и должен составлять не менее 8-10 наименований.

7. Работа может содержать словарь/глоссарий и приложения.

Помимо четко изложенного и структурированного материала, обязательно наличие выводов по каждому параграфу и общих по всей работе. Цитирование работ отдельных авторов необходимо приводить со ссылкой на источники их опубликования, которые приводятся в конце работы в списке использованной литературы. Объем реферата должен составлять 15-20 страниц печатного текста через 1,5 интервала, 14 шрифтом *Times New Roman*, параметры полей страницы: левое – 30 мм, верхнее, нижнее, правое – 20 мм, отступ абзаца – 1,25 см.

### **6.3. Требования к презентации работы**

Для представления реферата необходимо подготовить доклад на 5-7 минут по результатам исследованной в реферате темы, включающей мультимедийную презентацию, отражающую основные тезисы доклада.

Приветствуется видеозапись фильма (подготовленного отрывка), другого иллюстративного и/или наглядного материала.

#### **6.4. Тематика индивидуальных работ**

1. Адаптивность системы управления
2. Виды власти
3. Виды и формы эффективности
4. Закономерности при выборе формы стратегии.
5. Комплексный набор критериев эффективности системы управления
6. Критерии качества логистического сервиса
7. Матрица стратегических ресурсов
8. Методы стратегий
9. Назначение фэсилити менеджмента, его цели, миссия и функции.
10. Определение власти как организационного порядка
11. Определение уровня логистического сервиса
12. Основные направления формирования системы фэсилити менеджмента в сфере услуг
13. Основные черты современного предпринимательства
14. Подходы к обеспечению безопасности в организации.
15. Показатели и параметры конкурентоспособности
16. Показатели уровня социально-экономической эффективности управления
17. Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления
18. Понятие качественной и портфельной оценки стратегии
19. Понятие коммерческой логистики
20. Понятие логистического менеджмента
21. Понятие эффективности управления
22. Понятия конкуренции, конкурентоспособности, конкурентного преимущества
23. Принципы, подходы и инструментарий построения систем

обеспечения основного процесса в сфере услуг

24. Развитие франчайзинга в сфере услуг на примере Российской Федерации: факторы и тенденции.

25. Роль сферы услуг в становлении массового предпринимательства

26. Роль человеческого капитала в деятельности сервисного предприятия.

27. Связь фэсилити-менеджмента с общей структурой управления.

28. Сервис в логистике

29. Система управления объектами фэсилити

30. Современные технологии управления их особенности и тенденции развития.

31. Содержание убеждения и участия, как форм влияния

32. Стратегия фирм, их структура и соперничество.

33. Сущность понятий «влияние» и «власть»

34. Сущность понятия «лидерство»

35. Сущность управленческой деятельности

36. Сферы деятельности франчайзинга

37. Тенденции развития франчайзинга в настоящее время

38. Формирование уровня логистического сервиса

39. Формирование фэсилити комплекса в различных отраслях экономики.

40. Формы власти и влияния

41. Франчайзинг как метод ведения бизнеса. Виды франчайзинга.

42. Ценообразование услуг

43. Эволюция системы классического франчайзинга

44. Этапы жизненного цикла конкурентного преимущества фирмы

45. Эффективность стратегии

46. Эффективность труда руководителя



### 6.5. Показатели и критерии оценки реферата

Показатели и критерии оценки реферата представлены в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Показатели и критерии оценки реферата

Показатели оценки	Критерии оценки	Баллы (max)
1. Новизна реферата	актуальность проблемы и темы; новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; наличие авторской позиции, самостоятельность суждений	20
2. Степень раскрытия сущности проблемы	соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; обоснованность способов и методов работы с материалом; умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал	30
3. Обоснованность выбора источника	круг, полнота использования литературных источников по проблеме; привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов)	20
4. Соблюдение требований к оформлению	правильное оформление ссылок на используемую литературу; грамотность и культура изложения; владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; соблюдение требований к объему реферата.	20
5. Грамотность	отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; литературный стиль.	10

Шкалы оценок:

- 80 - 100 баллов – оценка «отлично»
- 60 - 79 баллов – оценка «хорошо»
- 30 - 59 баллов – оценка «удовлетворительно»
- 0 - 29 баллов – оценка «неудовлетворительно»

## **7. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **7.1. Вопросы для подготовки к зачету**

1. Общественное производство как система взаимосвязанных видов труда.
2. Ценообразование услуг.
3. Конкурентоспособность фирмы.
4. Определение понятия «услуга». Классификация услуг.
5. Государственные и частные некоммерческие организации.
6. Понятие «сервисного пакета».
7. Классификация видов услуг.
8. Механизм действия общества.
9. Составляющие механизма управления.
10. Социально-экономическая эффективность управления.
11. Сущность организаций государственного сектора.
12. Прогнозирование спроса как основа для планирования действий.
13. Критерии оценки структур.
14. Государственная и муниципальная собственность.
15. Стратегические ресурсы сервисной фирмы.
16. Причины, по которым фирмы услуг инвестируют в технологии.
17. Науки, изучающие проблемы управления в сфере обслуживания.
18. Области применения технологий в сфере услуг.
19. Технологии и будущее услуг.
20. Функции и свойства процесса управления.
21. Разработка качества и ценности услуги.
22. Культурный профиль американских покупателей.
23. Значение государственных и частных некоммерческих организаций.
24. Рынок как вид (инструмент) управления.
25. Объективные общественные законы.
26. Преимущества и недостатки частных предприятий.

27. Стратегическое планирование.
28. Особенности отношений управления в сервисных системах.
29. Характеристика управления.
30. Совершенствование организационного процесса в сервисных организациях.
31. Культура как часть сервисного менеджмента.
32. Суть частных некоммерческих организаций.
33. Сервисная фирма как объект стратегического управления.
34. Конкурентные преимущества сервисной фирмы.
35. Платные и бесплатные услуги. Компактный рынок услуг.
36. Государственное регулирование рыночной экономики.
37. Функции рынка и государства, их взаимодействие.

## **7.2. Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Предпринимательство как важный элемент развития рыночной экономики. Характерные черты современного предпринимательства.
2. Функции предпринимательства, их специфика в сфере услуг. Организационно-правовые формы и виды предпринимательства в сфере услуг.
3. Малый бизнес в сфере услуг. Сервисный предприниматель как особый экономический агент.
4. Эффективность, производительность, эффект (социальный, экономический), эффективность труда. Эффективность экономическая и социальная.
5. Определение конкурентоспособности фирмы.
6. Ценообразование услуг.
7. Конкуренция, конкурентоспособность, конкурентное преимущество, стратегия, ценообразование, потенциал.
8. Франчайзинг как метод ведения бизнеса. Преимущества и недостатки.
9. Особенность стратегического менеджмента.
10. Сущность стратегии. Виды, типы и уровни стратегий.

11. Возможности и проблемы использования классических методов разработки стратегий в сфере услуг.

12. Реализация и оценка стратегий.

13. Основные направления формирования системы фэсилити менеджмента в сфере услуг

14. Назначение фэсилити менеджмента, его цели, миссия, функции, принципы формирования фэсилити комплекса в различных отраслях экономики, традиции и тенденции создания фэсилити комплекса.

15. Виды задач принятия управленческих решений и методы их разработки.

16. Проблемы в процессе постановки задачи и поиска управленческих решений.

17. Методы разработки управленческих решений в работе предприятия.

18. Статические и динамические задачи разработки управленческого решения. Поиск решений в условиях определенности, риска и неопределенности.

19. Цель и условия разработки управленческого решения.

20. Информация об объективных и субъективных, внешних и внутренних факторах, влияющих на процесс разработки решений.

21. Условия определенности, риска и неопределенности. Неопределенность внешней среды, целей функционирования предприятия и действий участников в конфликтных ситуациях.

22. Роль личности менеджера и качество его деятельности.

23. Основные черты личности менеджера. Сочетание воли и интеллекта в структуре личности менеджера.

24. Роль личности менеджера в современной практике.

25. Модель современного менеджера.

26. Преобразующий менеджмент: потребность современного развития организации.

27. Механизмы формирования качества менеджмента.

28. Качество менеджмента на основе взаимоотношений потребителя и поставщика.

29. Проектирование качества менеджмента.

30. Сочетание профессиональной подготовки и культуры менеджера.

## 8. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Перечень основной учебной литературы

1. Белов Г. В. Товары и услуги на потребительском рынке / Г. В. Белов, Г. Б. Белова. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2012. – 256 с.
2. Бурганова Л.А. Теория управления: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб и доп.. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 153. (Высшее образование).
3. Гордин В. Э., Сущинская М. Д. Менеджмент в сфере услуг. СПб.: Бизнес-пресса, 2011. – 271 с.
4. Горшкова Л.А. основы управления организацией. Практикум : учебное пособие / под ред. Л.А. Горшковой. – 2-е изд., перераб. и доп.- М. : КНОРУС, 2016. – 262 с.
5. Коновалова Д. И. Международная торговля услугами: основные тенденции и проблемы развития. М.: МГИМО – Университет, 2012. С. 38.
6. Коротков Э.М. Менеджмент : учебник / Э.М. Коротков. – М. : издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2011. – 640 с. – (основы наук).
7. Малофеев И. В. Социальные услуги в системе социального обслуживания населения / И. В. Малофеев. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. — 176 с.
8. Международный рынок услуг: учебник / Под ред. В. А. Черненко. — СПб. : Нестор-История, 2011. — 212 с. // <http://mespb.ru/d/179743/d/mezhdunarodnyy-rynok-uslug.pdf>
9. Симагина О.В. Теория управления: учебное пособие / О.В. Симагина, В.М. Матюнин, СИУ – филиал РАНХиГС – Новосибирск : изд-во СибАГС, 2014 – 135 с.
10. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг. Практикум: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. Т.Д. Бурменко. – М.: КНОРУС, 2016. – 422 с.

### Перечень дополнительной литературы

1. Гаращенко Н.Л. Государственное регулирование экономики: Учебное пособие. - Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2012. - 166 с.
2. Глебова И.С., Садырtdинов Р.Р. Государственное регулирование малого и среднего предпринимательства: Учебное пособие. - Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2012. - 326 с.
3. Климова Н.В. Маркетинг услуг: дефиниция, специфика и функциональные задачи / Н.В. Климова // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 6–1. – С. 229-232.
4. Конуэй П. Регулирование рынков товаров и услуг в России / П. Конуэй, Т. Лысенко, Дж. Барнард // Вопросы экономической политики. – 2011. – № 10. – С. 95-124. // <http://www.econorus.org/repec/journal/2011-10-95-124r.pdf>
5. Кучерявенко С.В. Сборник практических задач и упражнений по курсу «Менеджмент»: учебное пособие / С.В. Кучерявенко, Л.А. Холопова; Юргинский технологический институт. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 106 с.
6. Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации / Под общ. ред. В.В. Маркина, А.В. Осташкова. - Москва, Изд-во Экслибрис Пресс, 2015. - 321 с. // <http://window.edu.ru/resource/755/59755>
7. Пантелеев В.Ю. Государственно-правовое регулирование сферы потребительского рынка в Российской Федерации: проблемы теории и практики: монография / В.Ю. Пантелеев. - М.: Юрлитинформ, 2015. – 656 с.
8. Товт К.С. Теоретические основы исследования рынка услуг / К.С. Товт // Научный вестник Ужгородского национального университета. — 2014. — Вып. 27. — С. 25-30. — (Серия Экономика).