



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДФУ)
ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОП

Овчаренко Н.П.
(подпись) (Ф.И.О. рук. ОП)
« 13 » ноября 2019г.

УТВЕРЖДАЮ

Врио заведующий(ая) кафедрой
сервиса и туризма
(название кафедры)

Овчаренко Н.П.
(подпись) (Ф.И.О. зав. каф.)
« 13 » ноября 2019г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Strategic Management and Leadership in the Hospitality Industry (Стратегический менеджмент и лидерство в индустрии гостеприимства)
Направление подготовки 43.03.03 Гостиничное дело
Форма подготовки очная

курс 4 семестр 7
лекции 36 час.
практические занятия 36 час.
лабораторные работы - час.
в том числе с использованием МАО лек. - /пр. - /лаб. - час.
всего часов аудиторной нагрузки 72 час.
в том числе с использованием МАО - час.
самостоятельная работа 36 час.
в том числе на подготовку к экзамену - час.
контрольные работы (количество) не предусмотрены
курсовая работа / курсовой проект не предусмотрены
зачет 7 семестр
экзамен не предусмотрен

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 8 июня 2017 г. № 515

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры сервиса и туризма протокол № 11 от « 13 » ноября 2019г.

Врио заведующий(ая) кафедрой: канд. техн. наук., доцент Овчаренко Н.П.
Составители: ассистент Орловская Ю.В.

Владивосток
2019

Оборотная сторона титульного листа РПУД

I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от « ____ » _____ 20__ г. № _____

Заведующий кафедрой _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от « ____ » _____ 20__ г. № _____

Заведующий кафедрой _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

III. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от « ____ » _____ 20__ г. № _____

Заведующий кафедрой _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

IV. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от « ____ » _____ 20__ г. № _____

Заведующий кафедрой _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

1. Цели и задачи освоения дисциплины:

Цель: направлена на ознакомление студентов с вопросами лидерства, менеджмента и качества, стоящими перед современной индустрией гостеприимства.

Задачи:

- Анализировать процессы стратегического управления и лидерства (и в индустрии гостеприимства в частности);
- Понимание проблем в современной гостиничной индустрии;
- Оценка важности развития коммуникативных навыков;
- Разработка корпоративной стратегии и реструктуризации;
- Применение стратегии реализации через организационное проектирование и контроль.

Профессиональные компетенции выпускников и индикаторы их достижения:

Компетенция	Индикаторы формирования компетенции
ПК-4 -Способен осуществлять наставничество, делегирование, коучинг и другие современные формы развития руководящего состава и ключевых сотрудников департаментов гостиничного комплекса	ПК-4.1. – умеет обучать персонал ПК-4.2. –умеет обучать персонал с использованием методов наставничества, делегирования, коучинга Знает современные методики и методы обучения персонала
ПК-7 -Способен осуществлять планирование, организацию, координацию и контроль деятельности служб гостиничного комплекса, взаимодействовать с другими службами, определять миссию и цель развития	ПК-7.1. – умеет осуществлять планирование, организацию, координацию и контроль деятельности служб гостиничного комплекса ПК-7.2. –умеет взаимодействовать с другими службами, определять миссию и цель развития гостиничного предприятия Знает теоретические основы гостиничного менеджмента

I. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА

Раздел I. Введение в курс (8 час.)

Тема 1. Происхождение стратегического управления (4 час.)

Возрастающее значение стратегического управления может быть

результатом нескольких тенденций. Рост конкуренции в большинстве отраслей затрудняет конкуренцию некоторых компаний. Современные и более дешевые транспортные и коммуникационные услуги привели к расширению глобальной торговли и повышению осведомленности. Технологическое развитие привело к ускоренным изменениям в мировой экономике. Независимо от причин, в последние два десятилетия наблюдается всплеск интереса к стратегическому управлению. Появилось много точек зрения на стратегическое управление и процесс стратегического управления. Подход этой книги основан преимущественно на трех из этих точек зрения:

- (1) традиционная точка зрения, (2) ресурсо-ориентированная точка зрения РМ и (3) подход заинтересованных сторон

Тема 2. От традиционных к современным принципам управления (4 час.)

Традиционные принципы управления восходят к работе Анри Файоля (1841 - 1925), французского горного инженера, который стал главой крупной горнодобывающей группы. Рассказывая о своей успешной практике, Файоль предложил широкие общие рекомендации по эффективному управлению любым видом бизнеса. Его идеи оказали наибольшее влияние через 25 лет после его смерти. Отчасти это объясняется тем фактом, что его работа не была доступна до ее второго перевода на английский язык в 1949 году. Его работа по определению основных принципов управления заложила основу для многих подходов к управлению с 1950-х годов.

Принципы управления Fayol были интерпретированы, перефразированы и добавлены с течением времени. Некоторые принципы, отражающие раннюю работу Файоля, описаны в

Файоль часто подчеркивал, что менеджеры должны быть гибкими при применении принципов управления. Принципы - это общие руководящие принципы, а не жесткие чертежи успеха. Знание того, когда не применять принцип или как приспособить его применение к конкретным обстоятельствам, так же важно, как и понимание самого принципа.

Многие из принципов управления Fayol имеют наибольший смысл в компаниях с высокими организационными структурами, где власть и полномочия принятия решений централизованы на высших уровнях управления.

Многие из сегодняшних гостиничных компаний децентрализуют-высвобождают полномочия по принятию решений на самом низком уровне в своих организациях. Линии власти g; ND связи меняются от направления сверху вниз к направлению снизу вверх и боковым направлениям. Влияние компьютеризированных систем управления информацией резко увеличило масштабы контроля, осуществляемого высшими руководителями. Многие компании пересматривают разделение труда путем перекрестного обучения сотрудников и развития кросс-функциональных менеджеров

Раздел II. Глобализация, Туризм и индустрия гостеприимства (7 час.)

Тема 1. Процессы стратегического управления (3,5 час.)

В этой теме мы рассмотрели ряд изменяющихся экологических факторов, формирующих рост транснациональных гостиничных компаний во все более глобализирующейся экономике. К числу наиболее значительных изменений, затрагивающих мировую жилищную индустрию, относятся такие факторы, как чрезвычайные политические сдвиги последнего двадцатого и начала двадцать первого веков; устранение торговых барьеров многочисленными правительствами в целях поощрения иностранных инвестиций и содействия международному бизнесу; непрерывный рост мировых путешествий и туризма в течение последних четырех десятилетий; увеличение потоков посетителей в пределах и за пределами национальных границ; и реструктуризация индустрии жилья в отношении объема, собственности, управления, принадлежности и поведения потребления.

Тема 2. Появление международных отелей. (3,5 час.)

В этой теме мы рассмотрели международное жилье как в

историческом, так и в контексте развития. Мы видели, как индустрия жилья успешно адаптировалась к требованиям времени—от придорожных гостиниц Римской Империи до современных международных гостиничных сетей, расположенных практически в каждой стране. Большинство изменений в индустрии жилья было вызвано изменениями в транспортных системах, которые облегчили массовые поездки и, следовательно, спрос на различные формы жилья.

Климат проживания после Второй мировой войны был отмечен иностранной экспансией американских отелей, таких как Hilton International и Pan Am'S InterContinental. С появлением реактивного самолета в конце 1950-х годов быстрое развитие американских сетей в Европе и Латинской Америке шло параллельно с ростом спроса на массовые поездки, часто в партнерстве или в качестве дочерних компаний авиаперевозчиков. Сегодня гостиницы продолжают поддерживать связи со всеми секторами транспортно—туристической сети, особенно с авиакомпаниями, предоставляя номера пассажирам и экипажам аффилированных перевозчиков, получая доступ к компьютерным системам бронирования авиакомпаний.

Раздел III. Непрерывное совершенствование-процессы и инструменты (7 час.)

Тема 1. Движение за качеством в индустрии гостеприимства (3,5 час.)

С самого начала движения качества, отельеры и рестораторы экспериментировали с различными инструментами и методами, чтобы улучшить опыт гостей и повысить прибыльность. Многие из инструментов были разработаны в производственном секторе и впоследствии адаптированы к индустрии гостеприимства.

Кэроу Исикава и Геничи Тагути - два из отцов Движения за качество. Их ранняя работа включала выявление дефектов в производственном

процессе и осуществление этапа контроля качества с целью предотвращения дефектов путем применения методов решения проблем и оценки процесса. Исикава пропагандировал идею о том, что группы контроля качества должны иметь возможность работать независимо над решением проблем, связанных с работой, и рекомендовать руководителям решения, связанные с коренными причинами проблем. В свою очередь, Тагучи разработал формулу для расчета затрат, связанных с низким качеством. Тагучи намеревался продемонстрировать, что низкое качество сопряжено с издержками, которые при учете в себестоимости продукции могут фактически привести к перерасходу средств. Примеры таких "скрытых" затрат включают, например, потерю производительности, потерянного времени, неудовлетворенность клиентов, недовольство сотрудников, ненужное использование ресурсов и снижение морального духа сотрудников.

Тема 2. Инструменты, обычно используемые в процессах непрерывного совершенствования (3,5 час.)

Существует множество инструментов, с помощью которых отдельные люди или команды могут улучшить продукты, услуги или рабочие процессы компании. Некоторые инструменты могут помочь вам генерировать идеи; некоторые могут помочь вам сделать выбор из нескольких элементов; некоторые могут помочь вам собрать данные; а некоторые могут помочь данным. Среди наиболее часто используемые инструменты:

- Мозговая атака
- * Диаграммы определения приоритетов
- * Выбор матриц
- * Взвешенные матрицы выбора
- Технологическая схема
- Причинно-следственные диаграммы
- * Бюллетени планирования установления фактов
- Гистограммы, круговые диаграммы и линейные графики

Хотя большинство этих инструментов могут использоваться и

отдельными людьми, в следующих разделах мы обсудим их использование в командных настройках.

Раздел IV Коммуникационные навыки (7 час.)

Тема 1. Мифы о коммуникации (3,5 час.)

1. Мы общаемся только тогда, когда хотим общаться. Это неправда. Мы общаемся каждый день, часто не осознавая этого. Например, предположим, что вы слушаете отчет на собрании персонала. Ты устала, потому что вчера поздно легла. Не отдавая себе в этом отчета, вы несколько раз вздрагивали, хотя вас и интересовал отчет. Другие люди на собрании не знают, что вы устали, поэтому они заключают, что ваша зевота-это сигнал, что вам скучно. Непреднамеренно вы отправили неверное сообщение другим участникам собрания.

2. Слова означают одно и то же как для говорящего, так и для слушающего. Слова имеют разное значение для разных людей, основываясь на их различном опыте, восприятии и предубеждениях. Например, когда вы говорите сотруднику, что его работа выше среднего уровня, вы можете иметь в виду, что он работает очень хорошо, и вы считаете, что у него большой потенциал. Тем не менее, ваш сотрудник, возможно, всегда воспринимал себя как трудолюбивый и высокоэффективный, и для нее "средний" означает "просто приемлемый", поэтому ваш " выше среднего"

3. Мы общаемся главным образом словами. На самом деле большая часть общения невербальна. Мы можем говорить одно, но обнаруживаем другое через выражение лица, тон голоса, жесты, зрительный контакт или то, как мы сидим или ходим. Например, другой менеджер может сказать вам, что ее новое назначение идет хорошо, но при этом она выглядит усталой и обеспокоенной, и нервничает. Наблюдая за ней, вы верите, что выражение ее лица и манеры говорят вам больше, чем слова. Это потому, что труднее лгать лицом и телом, чем словами.

Тема 2. Навыки выступления и презентации (3,5 час.)

Большинство менеджеров общаются лицом к лицу. Независимо от того, ведете ли вы беседу или выступаете перед группой, большая часть устного общения, в котором вы участвуете, состоит из трех частей (формально, в случае презентаций; неформально, в случае конфликтов): своего рода введение, основная часть Вашего сообщения и заключение относительно презентаций, некоторые эксперты по презентации говорят так: скажите им, что вы собираетесь им сказать, скажите им, а затем скажите им, что вы им сказали.

В этом разделе мы рассмотрим инструменты и методы, которые помогут вам лучше общаться с отдельными людьми, небольшими группами или большой аудиторией.

Раздел V Команда профессионалов (7 час.)

Тема 1. Организационная поддержка успешной команды (3,5 час.)

Фундаментальная предпосылка командно-ориентированных организаций заключается в том, что уровень производительности команд превышает уровень отдельных лиц.³ высокопроизводительных команд примеры рабочих местах: производительность команды может быть больше, чем сумма производительности ее членов работать в одиночку. Особенно в ситуациях принятия решений, команды последовательно опережают средний человек.

Однако, успешные команды не развиваются в вакууме. Высокопроизводительные команды только в организациях, которые готовы предоставить ресурсы команды для достижения своих целей. В Приложении 1 приведен пример опроса, который руководители могут заполнить, чтобы помочь им определить, подходят ли организационные условия для формирования.

Тема 2. Роли индивидов в группе (3,5 час.)

Программы обучения в командно-ориентированных организациях часто затрагивают роли, которые отдельные лица играют в группах.

Руководители и члены команды обучаются распознавать поведение, связанное как с положительными, так и с отрицательными ролями. Этот тренинг позволяет команде продвигать свое развитие как группе, лучше обсуждать на встречах и разрешать конфликты.

Также определены три доминирующие характеристики и некоторые типичные комментарии индивидов в каждой из этих ролей. По мере того как члены команды осознают эти роли, они могут легче распознавать, ценить и поощрять позитивные роли, которые играют другие члены команды.

Осознание позитивных ролей помогает команде оценить таланты ее отдельных членов. Он также предупреждает людей о конкретных ролях, которые они могут комфортно принять в команде.

Точно так же, как люди играют положительную роль, они играют и отрицательную. Когда люди играют отрицательные роли, их поведение уменьшает производительность команды и может даже помешать команде достичь своих целей. По мере того как члены команды осознают негативные роли, они лучше способны распознавать и препятствовать такому поведению.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА

Занятие 1. Происхождение стратегического управления (3,5)

Работа в классе

Подумайте о приглашении приглашенного докладчика на этот урок. Подходящим оратором может быть генеральный менеджер местного отеля или ресторана для обсуждения:

- Как его организация справляется с быстрыми темпами изменений
- * Внутренние и внешние силы перемен, влияющие на организацию
- Как организация поощряет творчество
- Что делает организация для содействия постоянному совершенствованию

- Как организация обрабатывает идеи по улучшению, поступающие от руководителей и сотрудников

Занятие 2. От традиционных к современным принципам управления (3,5 час.)

Работа в классе

Подумайте о приглашении приглашенного докладчика на этот урок. Подходящим оратором будет менеджер из отеля или ресторана, чтобы обсудить:

- Обычный рабочий день
- Как он или она выполняет межличностные, информационные и роли принятия решений
- Концептуальные, человеческие отношения и технические навыки, необходимые менеджер
- Его стиль управления
- Как он или она ставит клиента/гостя на первое место

Занятие 3. Глобализация, Туризм и индустрия гостеприимства (3,5 час.)

Работа в классе

Турагент, который занимается организацией международных поездок для обсуждения:

- Последняя тенденция
- Различия между деловыми и прогулочными поездками
- Проблемы, обусловленные международные разногласия—время, язык, обычаи и т. д.

Или представитель международной сети отелей, чтобы обсудить:

- Страны, в которых присутствует цепочка
- Какие виды операций и процедур хорошо работают в каких странах
- Какие виды операций и процедур вызывают проблемы

* Уровень занятости

Индивидуальные / Групповые Мероприятия

Раздайте раздаточный материал 1 группе 1. Поручить группе изучить внутренние и мировые события, которые оказали значительное влияние на индустрию туризма и путешествий за последние три года (Часть 1). Попросите группу изучить современные проблемы, влияющие на поездки, и добавить их в Часть 2 раздаточного материала.

Раздайте раздаточный материал 2 группе 2. Проинструктировать группу для исследования текущих проблем в путешествии, влияющие на размещение промышленности (Часть 1). Предложить группе выбрать один вопрос для описания с точки зрения его краткосрочного и долгосрочного воздействия на отрасль (Часть 2). Группы докладывают о своих результатах на следующей сессии.

Занятие 4. Появление международных отелей. (3,5 час.)

Работа в классе

Представитель международной авиакомпании, аффилированной с отелем, для обсуждения:

- * Преимущества и недостатки альянсов гостиница-авиакомпания
- * Модели бума и спада авиакомпаний и гостиниц
- * Важность наличия профессиональных менеджеров отелей для управления отелями и профессиональных руководителей авиакомпаний для управления авиакомпаниями

Представитель международной сети отелей, чтобы обсудить:

- * Слияния и поглощения гостиниц
- * Влияние на индустрию гостеприимства азиатского доминирования в мировой экономике
- * Партнерство против покупки

Занятие 5. Движение за качество в индустрии гостеприимства (3,5 час.)

Работа в классе

Подумайте о приглашении приглашенного докладчика на этот урок. Подходящим оратором будет менеджер из отеля или ресторана, который реализовал программу повышения качества для обсуждения:

- Основной набор ценностей компании
- Программы обучения персонала
- * Механизмы компании по поощрению и обработке предложений сотрудников по повышению качества
- * Как менеджмент помогает сотрудникам отдавать все силы и производить работу, которой они могут гордиться
- * Как сотрудники работают с внутренними клиентами
- Как компания определяет, какой продукт или услугу ценят ее клиенты
- Система восстановления сервиса компании
- * Методы компании для улучшения процессов и систем продуктов/услуг.

Занятие 6. Инструменты, обычно используемые в процессах непрерывного совершенствования (3,5 час.)

Работа в классе

Подумайте о приглашении приглашенного докладчика на этот урок. Подходящим оратором может быть генеральный менеджер, менеджер по доходам, директор по продажам или менеджер фронт-офиса из местного отеля для обсуждения:

- Как отель стремится оправдать или превзойти ожидания гостей
- Как измеряется и контролируется удовлетворенность гостей
- * Процессы непрерывного улучшения, используемые в собственности
- * Значительные проблемы обслуживания, которые были преодолены методами непрерывного совершенствования
- Как используется мозговой штурм, диаграммы, линейные графики, круговые диаграммы и другие инструменты для улучшения своего продукта

и услуг

Занятие 7. Мифы о коммуникации (3,5 час.)

Работа в классе

Подумайте о приглашении приглашенного докладчика на этот урок. Подходящим оратором будет менеджер ресторана или генеральный менеджер отеля для обсуждения:

- Насколько хорошее общение поощряется в его или ее организации
 - * Как он или она справляется с восходящей, нисходящей и боковой коммуникацией
- Как он или она дает положительные и негативные отзывы сотрудников
 - * Самые большие барьеры для общения в его или ее организации
 - * Его или ее стратегии для обработки консультаций или коучинговых сессий с сотрудниками
- Как он планирует и делает официальные презентации

Занятие 8. Навыки выступления и презентации (3,5 час.)

Работа в классе

Подумайте о приглашении приглашенного докладчика на этот урок. Подходящим оратором будет генеральный менеджер отеля или ресторана для обсуждения:

- * Как он или она формирует стратегические альянсы в рамках отеля или ресторана
 - Как он или она использует силовую тактику консультаций, рассуждений, вдохновляющей апелляции, заискивающей апелляции, давления со стороны сверстников, торга, вытягивания ранга, восходящей апелляции
- * Его или ее доминирующий стиль общения: эмоциональный, директивный, рефлексивный или поддерживающий

- Как он или она делегирует

Занятие 9. Организационная поддержка успешной команды (3,5 час.)

Работа в классе

Подумайте о приглашении приглашенного докладчика на этот урок. Подходящим оратором может быть генеральный менеджер отеля, ориентированного на команду, для обсуждения:

- * Типы команд, которые можно найти в отеле
- Как менеджеры отелей поддерживают концепцию команды
- Как сотрудники принимают концепцию команды
- * Обучение команд и руководителей команд отеля
- * Системы награждения и признания для гостиничных команд
- * Как формируются команды в отеле
- * Виды работ и обязанностей, выполняемых командами отеля
- * Будущее концепции команды в отеле

Занятие 10. Роли индивидов в группе (4,5 час.)

Работа в классе

Подумайте о приглашении приглашенного докладчика на этот урок. Подходящим оратором будет женщина-менеджер гостеприимства для обсуждения:

- Как вопросы многообразия поставили под сомнение / изменили ее организацию
- Как она справлялась с управлением разнообразной рабочей силой
- * Опыт работы с программами обучения разнообразию
- Ее опыт сексуальных домогательств на рабочем месте (если таковые имеются)
- Ее опыт дискриминации по признаку пола на рабочем месте (если таковой имеется)

- Ее представления о том, добиваются ли женщины в индустрии гостеприимства равенства в оплате труда и акции с мужчинами

- * Стратегии урегулирования конфликтов между работой и семейными обязанностями

- * Пакеты льгот, которые предприятия могли бы предоставить, чтобы облегчить выполнение семейных обязательств

- * Женщины-наставники и образцы для подражания, которые помогли ей в ее карьере

Менеджер гостеприимства, который является членом группы меньшинств для обсуждения:

- Как вопросы многообразия поставили под сомнение / изменили его или ее организацию

- * Стратегии управления разнообразной рабочей силой

- * Опыт работы с программами обучения разнообразию

- * Опыт дискриминации на рабочем месте (если таковой имеется)

- Достигают ли меньшинства в индустрии гостеприимства равенства в оплате труда и продвижении по службе

- * Наставники и образцы для подражания, которые помогли его или ее карьере

- * Проблемы в общении с работниками из различных слоев общества

Пожилой работник, который достиг пенсионного возраста, но продолжает работать, чтобы обсудить:

- Причины продолжения работы

- Как вопросы многообразия поставили под сомнение / изменили его или ее организацию

- * Опыт работы с программами обучения разнообразию

- * Опыт дискриминации по возрастному признаку (если таковой имеется)

- * Политика, принятая его или ее организацией для удовлетворения особых потребностей пожилых работников

* Работа с молодыми работниками и / или управление молодым менеджером

- Другие проблемы, присущие только пожилым работникам
- Работник гостеприимства с инвалидностью для обсуждения:
- Как вопросы многообразия поставили под сомнение / изменили его или ее организацию

* Опыт работы с программами обучения разнообразию

* Опыт дискриминации (если таковой имеется)

• "Разумные условия" (если таковые имеются), которые его или ее организация предусмотрела для размещения работников-инвалидов, включая не только любые необходимые изменения в плане перестройки, но и реструктуризацию рабочих мест, изменение графиков работы и оборудования, изменение учебных материалов и т.д.

• Как его или ее инвалидность повлияла на его или ее взаимодействие с другими

• Каким образом сотрудники, не имеющие гражданства, могут наилучшим образом взаимодействовать с работниками-инвалидами

- Другие проблемы, присущие исключительно трудящимся-инвалидам

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине

№ п/п	Дата / сроки выполнения	Вид самостоятельной работы	Примерные нормы времени на выполнение	Форма контроля
1.	Упражнение 1	Изучение теоретической части темы, поиск информации о глобализации, туризме и гостиничном секторе, подготовка к защите заданий, подготовка файлов, подготовка к обсуждению докладов	12	Проверка доступности лекций, файлов, заданий и их защита, прохождение теста, активное участие в обсуждении вопросов по темам занятий и заданий, отчеты
2.	Упражнения 2, 3, 4, 5	Изучение теоретической части темы, подготовка к тестированию, подготовка	12	Проверка доступности лекций, файлов, заданий и их защита, прохождение

		к обсуждению групповых докладов, подготовка к выполнению заданий		теста, активное участие в обсуждении вопросов по темам занятий и заданий, отчеты
3.	Упражнения 6, 7	Изучение теоретической части темы, подготовка к тестированию, подготовка к обсуждению групповых докладов, подготовка к выполнению заданий	12	Проверка доступности лекций, файлов, заданий и их защита, прохождение теста, активное участие в обсуждении вопросов по темам занятий и заданий, отчеты
ИТОГО			36	

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Особое значение для развития теоретического материала, а также для приобретения и формирования навыков имеет самостоятельная работа студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине "Strategic Management and Leadership in the Hospitality Industry " предусматривает изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы, написание рефератов, подготовку к выполнению и защите лабораторных работ и промежуточную аттестацию – экзамен.

Для самостоятельной экспертизы усвоения теоретического материала, подготовки к выполнению и защите лабораторной работы и сдачи экзамена студентам предлагаются вопросы для самоконтроля.

Рекомендации по работе с литературой

При самостоятельной работе с рекомендуемой литературой студенты должны следовать определенной последовательности:

при выборе литературного источника теоретического материала лучше всего исходить из основных понятий темы курса, чтобы точно знать, что искать в той или иной публикации;

для более глубокого понимания и усвоения материала следует читать не только определения и понятия, имеющиеся в тексте, но и конкретные примеры;

для того, чтобы получить более широкое и системное понимание по

теме вы хотите просмотреть несколько литературы (возможно, альтернативу);

□ нет необходимости обрисовывать весь текст по рассматриваемой теме, так как такой подход не позволяет понять материал; необходимо выделить и обрисовать только основные положения, определения и понятия, которые позволяют выстроить логику ответа на исследуемые вопросы.

Вопросы для самоконтроля

Вопросы для самоконтроля предназначены для самостоятельной проверки студентом усвоения теоретического материала, подготовки к выполнению и защиты практической работы и экзамена. Для удобства использования вопросы для самоконтроля делятся на разделы и темы теоретической части курса.

Раздел I. Введение в курс

Тема 1. Происхождение стратегического управления

1. Объясните каждый из компонентов деятельности в определении процесса стратегического управления. Какие из этих видов деятельности, по вашему мнению, наиболее важны для успеха организации? Почему?
2. Обобщите традиционные, ресурсные и заинтересованные перспективы стратегического управления.
3. Каковы некоторые из соображений, побуждающих компании выходить на глобальный рынок?
4. В чем разница между процессом стратегического планирования и стратегического мышления?
5. Какие из них необходимы для эффективного стратегического управления?
6. Какие важные характеристики, связанные со стратегическим мышлением? Как организация может поощрять такого рода мышление?
7. Кто является ключевыми игроками в ресторанной индустрии?

Индустрии гостеприимства? Как вы пришли к списку?

Тема 2. От традиционных к современным принципам управления

1. Как Анри Файоль внес свой вклад в теорию управления?
2. Какие шесть традиционных функций управления и как менеджеры выполняют эти функции?
3. Что показало исследование Джона Коттера о генеральных менеджерах?
4. Каковы межличностные, информационные и роли принятия решений в управлении?
5. Как технические, человеческие отношения и концептуальные навыки помогают менеджерам выполнять свою работу?
6. Каковы характеристики самодержавного руководителя? бюрократический менеджер? демократический руководитель?
7. Какие факторы влияют на выбор стиля управления менеджером?
8. В чем один из самых больших недостатков традиционных теорий управления?
9. Какие четыре теории лидерства доминируют сегодня?

Раздел II. Глобализация, туризм и индустрия гостеприимства

Тема 1. Процессы стратегического управления.

1. Что мы подразумеваем под стратегией? Как бизнес-модель отличается от стратегии?
2. Как вы думаете, каковы источники устойчивой высокой прибыльности?
3. Каковы сильные стороны формального стратегического планирования? В чем его слабости?
4. Обсудите точность этого утверждения: формальные системы стратегического планирования не имеют значения для фирм, конкурирующих в высокотехнологичных отраслях, где темпы изменений

настолько быстры, что планы обычно устаревают из-за непредвиденных событий.

5. Выберите нынешнего или бывшего президента Соединенных Штатов и оцените его работу с учетом характеристик лидерства, обсуждаемых в тексте. На основываясь на этом сравнении, считаете ли вы, что президент был/является хорошим стратегическим лидером? Почему?

Тема 2. Появление международных отелей.

1. Какие нововведения ввели американские отельеры в начале XX века?

2. Какие ситуации и события повлияли на международные усилия по расширению отелей после Второй мировой войны?

3. Когда и почему иностранные гостиничные компании начали осваиваться в Соединенных Штатах?

4. Какие факторы повлияли на расширение отелей на Ближнем Востоке? в Азиатско-Тихоокеанском регионе?

5. Что подразумевается под отделением собственности от управления? Каковы его последствия для международной гостиничной индустрии?

6. Какие крупные международные гостиничные сети появились в США?

7. Каковы некоторые существенные характеристики европейских гостиничных сетей? Индийские гостиничные сети? Азиатско-Тихоокеанские гостиничные сети?

8. Каковы главные преимущества и недостатки альянса авиакомпания-отель?

9. Каковы основные связи между авиакомпаниями и отелями?

10. Какое влияние слияния и поглощения, начатые в 1980-х годах, оказали на жилищную отрасль?

Раздел III. Непрерывное совершенствование-процессы и инструменты

Тема 1. Движение за качество в индустрии гостеприимства

1. Что 14 пунктов Деминга?
2. По мнению Деминга, какую роль в повышении качества играет инспекция?
3. Почему компании должны воздерживаться от автоматического предоставления бизнеса поставщику с самой низкой ценой?
4. Каковы некоторые общие барьеры, которые мешают сотрудникам гордиться своей работой?
5. Как Джуран определяет качество?
6. Что процесс Juran для того чтобы достигнуть планирования и контроля качества и улучшить качество?
7. Что такое ISO и как он может способствовать усилиям по управлению качеством бизнеса?

Тема 2. Инструменты, обычно используемые в процессах непрерывного совершенствования

1. Каковы различия между непрерывным улучшением, постепенным улучшением и прорывным улучшением?
2. Какие методы команды могут использовать для создания возможностей для улучшения?
3. Каковы некоторые из способов, которыми команды могут анализировать область, предназначенную для улучшения?
4. Почему команда должна проводить пробный тест своего решения проблемы?
5. Каковы основные шаги для проведения мозгового штурма?
6. В чем разница между матрицей выбора и взвешенной матрицей выбора?
7. Почему блок-схема полезна команде, изучающей рабочий процесс?
8. Что такое причинно-следственная диаграмма?
9. Каковы некоторые инструменты сбора данных?
10. Какие инструменты для отображения данных?

Разде IV Коммуникационные навыки

Тема 1. Мифы о коммуникации

1. Каковы некоторые мифы о коммуникации?
2. Какие барьеры на пути эффективного межличностного общения?
3. Что такое язык тела, и как руководители могут использовать его более эффективно?
4. Как менеджеры могут лучше общаться вверх, вниз и вбок?
5. Какие стратегии менеджеры могут использовать для эффективной презентации?
6. Каковы шесть характеристик эффективной обратной связи?
7. Какие методы менеджеры могут использовать для улучшения своих навыков слушания?
8. Чем отличаются друг от друга информационное, оценочное и эмпатическое слушание?
9. Как менеджеры могут улучшить написание бизнес-текстов?

Тема 2. Навыки выступления и презентации

1. Каковы характеристики централизованной организации? децентрализованная организация?
2. Что такое "приобретенная беспомощность"?
3. Какие проблемы могут возникнуть, когда у менеджеров больше ответственности, чем полномочий? когда их полномочия превышают их ответственность?
4. Какие три типа полномочий дает менеджеру его организация?
5. Чем экспертная власть отличается от референтной?
6. Как менеджеры могут увеличить свою власть? Их личная сила?
7. Какие восемь общих стратегий используют менеджеры, чтобы влиять на поведение других?
8. Каковы различия между эмоциональными, директивными,

рефлексивными и поддерживающими стилями общения менеджеров?

9. Каковы общие шаги, необходимые для успешного делегирования работы другим?

Раздел V Успешная команда

Тема 1. Организационная поддержка успешной команды

1. Успешные команды нуждаются в ресурсах родительских организаций?

2. Каковы три важные характеристики успешных команд?

3. Каковы характеристики команды на этапе формирования? сцена штурма? на этапе нормирования? на сцене? этап трансформации?

4. Каковы некоторые из положительных ролей, которые люди могут играть в группе? Каковы некоторые из негативных ролей?

5. Каковы некоторые из ключей к планированию успешной встречи?

6. Какие стратегии могут использовать руководители команд для успешного проведения встречи?

7. Чем консенсусное решение отличается от единогласного решения?

8. Как можно оценить рабочие группы?

Тема 2. Роли индивидов в группе

1. Что подразумевается под "управлением" разнообразием?

2. Каковы некоторые преимущества разнообразия для организаций?

3. С какими проблемами сталкиваются предприятия в связи с увеличением числа женщин на рабочих местах?

4. Как менеджеры могут лучше общаться с сотрудниками, которые не говорят по-английски или не говорят на нем хорошо?

5. Предприятия, которые хотят нанять пожилых работников, сталкиваются с какими проблемами?

6. Как американцы с инвалидностью закон определяет "инвалидность"

7. Как организация может способствовать разнообразию на рабочем месте?

8. Каковы некоторые стратегии и методы обучения разнообразию?

IV. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Код и наименование индикатора достижения		Оценочные средства	
				текущий контроль	промежуточная аттестация
	Part I. Introduction to the course Part II. Globalization, Tourism, and the Lodging Sector	ПК-4.1	знает	(Урок 1); Работа на уроке Индивидуальные / Групповые задания	Тест (Урок 1,2)
		ПК-4.2	умеет	(Урок 3,4); Работа на уроке Индивидуальные / Групповые задания	Тест (Урок 3,4)
		ПК-4.3		(Урок 5,6); Работа на уроке Индивидуальные / Групповые задания	Тест (Урок 5,6)
	Part III. Continuous Improvement – Process and Tools Part IV Communication skills	ПК-7.1	знает	(Урок 7,8); Работа на уроке Индивидуальные / Групповые задания	Тест (Урок 7,8)
		ПК-7.2	умеет	(Урок 9,10); Работа на уроке Индивидуальные / Групповые задания	Тест (Урок 9,10)
		ПК-7.3		(Урок 11,12); Работа на уроке Индивидуальные / Групповые задания	Тест (Урок 11,12)

V. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

(электронные и печатные издания)

1. Иванова С.В., Болдогоев Д., Борчанинова Э. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации:

[Электронный ресурс] / С.В. Иванова, Д. Болдогоев, Э.Борчанинова - М.: Альпина Пабли., 2016. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/917619>

2. Кови С., Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс] / С. Кови - М.: Альпина Пабли., 2016. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/914153>

3. Кови С. Семь навыков эффективных менеджеров: Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала [Электронный ресурс] / С. Кови - М.: Альпина Пабли., 2016. - 88 с.: ISBN 978-5-9614-4773-6 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/923774>

4. Лайкер Д.К. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое руководство [Электронный ресурс] / Д.К. Лайкер - М.: Альпина Паблишер, 2018. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002577>

5. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: [Электронный ресурс] / Ю.Н. Лапыгин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/398643>

6. Шалунова М. Лидерство [Электронный ресурс] / М. Шалунова - М.: Альпина Пабли., 2016. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/610310>

Дополнительная литература

(печатные и электронные издания)

1. Cathy A. Enz Hospitality Strategic Management CONCEPTS and CASES [Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey., 2014] Режим доступа: <https://www.ahlei.org/resources/instructor-resources/>

2. Charles W. L. Hill Essentials of Strategic Management [Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd., 2014] Режим доступа: <https://www.ahlei.org/resources/instructor-resources/>

3. Chuck Kim Gee. International Hotels Development and Management [American Hotel & Lodging Educational Institute, 2012] Режим доступа: <https://www.ahlei.org/resources/instructor-resources/>
4. David K. Hayes, Jack D. Ninemeier, Allisha A. Miller. Hotel Operations Management [Pearson Higher Ed USA, 2016] Режим доступа: <https://www.ahlei.org/resources/instructor-resources/>
5. Debra F. Cannon. Training and Development for the Hospitality Industry [American Hotel & Lodging Educational Institute, 2003] Режим доступа: <https://www.ahlei.org/resources/instructor-resources/>
6. Gareth R. Jones and Charles W. L. Hill Strategic Management: Strategic Management Theory : An Integrated Approach by Gareth R. Jones and Charles W. L. Hill [Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd., 2012] Режим доступа: <https://www.ahlei.org/resources/instructor-resources/>
7. James R. Abbey, Ph.D. Convention Sales and Services, Ninth Edition [American Hotel & Lodging Educational Institute, 2016] Режим доступа: <https://www.ahlei.org/resources/instructor-resources/>
8. James R. Abbey, Ph.D. Hospitality Sales and Marketing, Sixth Edition [American Hotel & Lodging Educational Institute, 2016] Режим доступа: <https://www.ahlei.org/resources/instructor-resources/>
9. Kevin L. Keller Strategic Brand Management. [Library of Congress Cataloging-in-Publication Data., 2013] <https://tranbaothanh.files.wordpress.com/2016/09/strategic-brand-management-4th-edition.pdf>
10. Michael N. Chibili. Modern Hotel Operation Management [Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands, 2016] Режим доступа: <https://www.ahlei.org/resources/instructor-resources/>
11. Michael L. Kasavana, Ph.D. Managing Front Office Operations, Tenth Edition [American Hotel & Lodging Educational Institute, 2017] Режим доступа: <https://www.ahlei.org/resources/instructor-resources/>

12. Karen Lieberman, Bruce Nissen. Ethics in the Hospitality and Tourism Industry [American Hotel & Lodging Educational Institute, 2005] Режим доступа: <https://www.ahlei.org/resources/instructor-resources/>
13. Philip Kotler. Marketing for Hospitality and Tourism, Global Edition [Pearson Higher Ed USA, 2016] Режим доступа: <https://www.ahlei.org/resources/instructor-resources/>
14. Robert H. Woods Leadership and management in the hospitality industry [American Hotel & Lodging Educational Institute, 2016] Режим доступа: <https://www.ahlei.org/resources/instructor-resources/>
15. Robert H. Woods, Misty M. Johanson, Mochael P. Sciarini. Managing hospitality human resources [American Hotel & Lodging Educational Institute, 2012] Режим доступа: <https://www.ahlei.org/resources/instructor-resources/>
16. Rocco M. Angelo, Andrew Vladimir. Hospitality Today: An Introduction [American Hotel & Lodging Educational Institute, 2011] Режим доступа: <https://www.ahlei.org/resources/instructor-resources/>
17. Ronald A. Nykiel. Marketing in the hospitality industry. [American Hotel & Lodging Educational Institute, 2015] Режим доступа: <https://www.ahlei.org/resources/instructor-resources/>

VI. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Реализация учебной дисциплины "Strategic Management and Leadership in the Hospitality Industry" предусмотрены следующие виды учебной работы: лекции, лабораторные работы, самостоятельная работа студентов, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Развитие дисциплины "Strategic Management and Leadership in the Hospitality Industry " предусматривает рейтинговую систему оценки знаний студентов и обеспечивает для учителя текущий контроль за посещаемостью студентами лекций, подготовка и выполнение всех лабораторных работ с обязательным предоставлением отчета о работе, реализации всех видов

самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация по дисциплине "Strategic Management and Leadership in the Hospitality Industry" это экзамен, который проводится в форме тестирования.

- изучение теоретического материала (20 баллов);
- успешное выполнение практических заданий (50 баллов);
- своевременно и успешно выполнять все виды самостоятельной работы (30 баллов).

Студент считается аттестованным по дисциплине "Strategic Management and Leadership in the Hospitality Industry" с учетом всех видов постоянного мониторинга и самостоятельной работы, предусмотренных учебным планом.

Критерии оценки по дисциплине " товары народного потребления "для аттестации на экзамене следующие: 86-100 баллов – "отлично", 76-85 баллов – "хорошо", 61-75 баллов – "удовлетворительно", 60 и менее баллов – "неудовлетворительно".

Рекомендации по планированию и организации времени, отведенного на изучение дисциплины

Оптимальным вариантом планирования и организации студенческого времени, необходимого для изучения дисциплины, является равномерное распределение рабочей нагрузки, т. е. систематическое ознакомление с теоретическим материалом на лекциях и закрепление знаний, полученных при подготовке и выполнении лабораторных работ и заданий, предусмотренных для самостоятельной работы студентов.

Подготовка к лабораторным работам должна проводиться заблаговременно, чтобы иметь возможность проконсультироваться с преподавателем по возникающим вопросам. В случае пропуска занятий необходимо предоставить письменную разработку пропущенной лабораторной работы.

Самостоятельная работа должна проводиться в соответствии с графиком и требованиями, предложенными преподавателем.

Алгоритм изучения дисциплины

Изучение курса должно вестись систематически и сопровождаться подробным резюме. Конспект рекомендуется включать все виды учебной работы: лекции, самостоятельное изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы, отчеты по лабораторным работам, решение ситуационных задач и кроссвордов, ответы на вопросы для самоконтроля и другие задания, предлагаемые для самостоятельной работы студентов.

Основным промежуточным показателем успешности студента в процессе изучения дисциплины является его готовность к выполнению лабораторной работы.

При подготовке к лабораторным работам, в первую очередь, необходимо ознакомиться с планом урока, изучить соответствующую литературу, нормативно-техническую документацию. По каждому вопросу лабораторной работы студент должен определить и изучить ключевые понятия и понятия. В случае затруднений студент может обратиться за консультацией к ведущим преподавателем.

Критерий готовности к лабораторной работы является способность студента ответить на все контрольные вопросы, рекомендованные преподавателем.

Знания, полученные студентами в процессе изучения дисциплины, должны закрепляться не повторением, а использованием материала. Эта цель при изучении дисциплины "Strategic Management and Leadership in the Hospitality Industry" являются активными формами и методами обучения, такими как метод ситуационного анализа, который позволяет студенту овладеть профессиональными компетенциями и проявить их в условиях, имитирующих профессиональную деятельность.

Особое значение для развития теоретического материала, а также для

приобретения и формирования навыков имеет самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов по данной дисциплине предполагает изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы, подготовка к выполнению и защите лабораторных работ и промежуточной аттестации – экзамен.

Для самостоятельной экспертизы усвоения теоретического материала, подготовки к выполнению и защите лабораторной работы и сдачи экзамена студентам предлагаются вопросы для самоконтроля.

Рекомендации по работе с литературой

При самостоятельной работе с рекомендуемой литературой студенты должны следовать определенной последовательности:

- при выборе литературного источника теоретического материала лучше всего исходить из основных понятий темы курса, чтобы точно знать, что искать в том или ином издании;
- для более глубокого понимания и усвоения материала следует читать не только определения и понятия, имеющиеся в тексте, а также конкретные примеры;
- для того, чтобы получить более широкое и системное понимание по теме вы хотите просмотреть несколько литературы (возможно, альтернативу);
- нет необходимости обрисовывать весь текст по рассматриваемой теме, так как такой подход не позволяет понять материал; необходимо выделить и обрисовать только основные положения, определения и понятия, которые позволяют выстроить логику ответа на исследуемые вопросы.

Рекомендации по подготовке к зачету

При самостоятельной работе с рекомендуемой литературой студенты должны следовать определенной последовательности:

- при выборе литературного источника теоретического материала

лучше всего исходить из основных понятий темы курса, чтобы точно знать, что искать в том или ином издании;

- для более глубокого понимания и усвоения материала следует читать не только определения и понятия, имеющиеся в тексте, а также конкретные примеры;
- для того, чтобы получить более широкое и системное понимание по теме вы хотите просмотреть несколько литературы (возможно, альтернативу);
- нет необходимости обрисовывать весь текст по рассматриваемой теме, так как такой подход не позволяет понять материал; необходимо выделить и обрисовать только основные положения, определения и понятия, которые позволяют выстроить логику ответа на исследуемые вопросы

VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

– Для осуществления учебного процесса по дисциплине "Strategic Management and Leadership in the Hospitality Industry" необходимо:

– Начало изучения дисциплины " Strategic Management and Leadership in the Hospitality Industry", студенты должны:

– Ознакомиться с программой, изучить список рекомендуемой литературы; программу курса нужно будет возвращать постоянно, так как усвоение каждой темы отдельно, для того, чтобы понять, достаточно ли изучены все вопросы;

– При подготовке к занятиям по дисциплине " Strategic Management and Leadership in the Hospitality Industry ", следует руководствоваться нормами времени для выполнения заданий. Например, при подготовке к уроку для изучения реферата одной лекции учебники, как правило, даются от 2 часов до 3 часов, а для изучения первоисточников текста с кратким изложением 1,5–2 часа, при подготовке только плана около 2 часов.

VIII. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Шкала оценивания уровня сформированности компетенций

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции		Критерии	Показатели
<p>ПК-4 Способен осуществлять наставничество, делегирование, коучинг и другие современные формы развития руководящего состава и ключевых сотрудников департаментов гостиничного комплекса</p>	<p>знает (пороговый уровень)</p>	<p>Внешние силы перемен: технологии, рынок, конкуренты, рабочая сила Внутренние силы перемен: переосмысление, реинжиниринг, постоянное совершенствование</p>	<p>Спонсоры изменений: представьте необходимые изменения, создайте заявление о видении, вдохновите других видением Агенты изменений: ответственные за повседневные усилия, которые делают запланированные изменения Изменить цели: необходимо изменить свои навыки, знания или поведение из-за запланированного изменения</p>	<p>Творчество приводит к инновациям, инновации приводят к изменениям, изменение помогает стимулировать творческий-инновационный-цикл изменений Творческие люди: - Наблюдайте за тем, что их окружает, и обращайтесь внимание на смысл и значение проблем, а не только на проблемы. - Часто являются неконформистами - Часто имеют хорошее чувство юмора Творческая организация: - Разработка новых продуктов и услуг раньше других - Лучше переключать передачи быстро - Наблюдайте за тем, что происходит вокруг них - Инновации быстрее, чем другие организации - Позволяют своим сотрудникам значительную степень автономии - Поощрение открытого общения на всех уровнях - Выход за пределы организационных границ и силосов - Нанимайте людей с разным прошлым - Избегайте группового мышления - Оценивать идеи по их собственным достоинствам - Поощрение исследований - Разрешить сотрудникам брать на себя риски - Используйте методы, помогающие людям быть более творческими Инновация:</p>

				<ul style="list-style-type: none"> - Коммерциализация творческой идеи - Поиск практического применения творческих идей Смена "чемпиона": - Кто-то, кто возьмет на себя ответственность за идею и воплотит ее в жизнь - Берет на себя ответственность за продвижение идеи к реализации - Должен иметь глубокую и эмоциональную приверженность идее - Должен быть очень хорошо осведомлен о проблеме/продукта/услуги Должен быть готов придерживаться идеи достаточно долго, чтобы довести ее до конца.
	Имеет (продвинутый уровень)	<p>Межличностные: номинальный руководитель, лидер, связь</p> <p>Информационный: монитор, распространитель, пресс-секретарь</p> <p>Роли принятия решений: предприниматель, обработчик нарушений, распределитель ресурсов, переговорщик</p>	<p>Планирование, организация, координация, укомплектование штатов, руководство, контроль</p> <p>Разрыв из-за: управленческих функций, охватывающих большинство управленческих видов деятельности; руководителей</p> <p>проводите большую часть своего времени в коротких, фрагментарных разговорах; незапланированные дни; менеджеры</p> <p>выполнение функций посредством уникальных форм постановки повестки дня и построения сети</p>	<p>Организационное изменение</p> <p>Новый акцент на гостей/клиентов</p> <p>Ответственность за действия / руководство в условиях неопределенности деловой среды</p> <p>Теории лидерства: личностные, ситуационные, транзакционные, трансформационные</p> <p>– Лидеры как рассказчики</p>
	владеет (высокий уровень)	<p>Обоснование управления качеством :</p> <p>Качественный сервис-это сервис, который соответствует или превосходит ожидания гостя</p> <p>Качественный сервис отличает</p>	<p>Качество как характеристики продукта</p> <p>Качество как отсутствие дефектов</p> <p>Планирование и контроль качества</p> <p>Повышение качества</p> <p>Десятиэтапный</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создать постоянство цели 2. Принять новую философию 3. Прекратить зависимость от инспекции для достижения качества 4. Окончание практики награждения бизнеса на основе ценника 5. Постоянно и навсегда совершенствовать систему

		один бизнес от другого	процесс повышения качества: Повышение осведомленности о необходимости и возможностях совершенствования Поставленные цели по улучшению Организация для достижения целей Обеспечение профессиональной подготовки в рамках всей организации Осуществление проектов по решению проблем	производства и обслуживания 6. Институт профессиональной подготовки 7. Руководство института 8. Прогони страх. 9. Устранение барьеров между департаментами 10. Исключить лозунги 11. Отменить нормы труда (квоты) 12. Уберите барьеры, которые лишают сотрудников гордости за мастерство 13. Институт энергичной программы образования и самосовершенствования 14. Поместите всех в компанию, чтобы работать, чтобы выполнить преобразование
ПК-7 Способен осуществлять планирование, организацию, координацию и контроль деятельности служб гостиничного комплекса, взаимодействовать с другими службами, определять миссию и цель развития	знает (пороговый уровень)	Создание возможностей для совершенствования Анализ области, предназначенной для улучшения Разработка и внедрение усовершенствований Оценка улучшений	Мозговой штурм, мульти-голосование, диаграммы определения приоритетов, матрицы выбора, взвешенные матрицы выбора, блок-схемы, причинно-следственные диаграммы, таблицы планирования поиска фактов, контрольные листы, гистограммы, круговые диаграммы, линейные графики	Непрерывное улучшение цель: изменить способ выполнения работы, чтобы лучшие продукты и услуги могли быть доставлены быстрее и с меньшими затратами для клиентов Постепенное улучшение: деятельность, направленная на улучшение или рационализацию текущих рабочих процессов в компании, отделе или рабочей области, что приводит к ограниченному, но стабильному повышению качества, скорости и / или экономии Прорывное улучшение: изменение текущих рабочих процессов в компании, отделе или рабочей области, которое приводит к беспрецедентному повышению качества, скорости и / или экономии Движение за качество в индустрии гостеприимства: Каору Исикава, Геничи Тагути Цена Gibson, качество круги Два барьера: одновременный характер производства и потребления; нематериальные продукт компании Starwood шесть программа непрерывного совершенствования "Сигма"

	Имеет (продвинутый уровень)	Объясните, почему полномочия руководителей должны быть соразмерны уровню их ответственности.	Опишите типы и источники организационной и личной власти, типичные реакции на каждый тип власти и методы усиления власти и создания альянсов.	<p>Определите власть и расширение прав и возможностей и опишите, как эти концепции, как правило, играют в централизованных и децентрализованных организациях.</p> <p>Сила: способность влиять на поведение других</p> <p>Посвящение: перераспределение власти внутри организации, чтобы люди могли более эффективно выполнять свою работу</p> <p>Централизованный: большинство полномочий принятия решений на вершине</p> <p>Децентрализация: полномочия по принятию решений на самых низких организационных уровнях</p>
	владеет (высокий уровень)	<p>Очертите отправителя процесса связи: иницирует мысль / чувство, кодирует его в слова, передает</p> <p>Приемник: декодирует сообщение, присваивает ответу мысли / чувства, кодирует ответ, отправляет сообщение обратно</p>	<p>Выявление барьеров на пути эффективной коммуникации.</p> <p>Неверная интерпретация, оценка отправителя, проекция, стереотипы, высокомерие и превосходство, оборонительность, нечленораздельность, скрытые повестки дня, статус, окружающая среда, эмоции, различия в задних основаниях, плохое время, личностные конфликты</p>	<p>Дайте определение эффективной деловой коммуникации и определите семь мифов о коммуникациях. Мы общаемся только тогда, когда хотим общаться. Слова означают одно и то же для говорящего и для слушающего.</p> <p>Мы общаемся главным образом словами</p> <p>Невербальная коммуникация молчит связи</p> <p>Общение-это улица с односторонним движением</p> <p>Сообщение, которое мы передаем, - это сообщение, которое получает слушатель</p> <p>Нет такой вещи, как слишком много информации</p>

Оценочные средства

для проверки формирования компетенций (20 мин)

Код и формулировка компетенции	Задание
ПК-4 Способен осуществлять наставничество, делегирование, коучинг и другие современные формы развития руководящего	<p>Analyzing Managerial Power</p> <p>Students: Completing this handout will help you become more familiar with the various forms of managerial power sources, power tactics, and communication styles. As you complete the handout, think of the type of manager you would like to be someday. Be</p>

<p>состава и ключевых сотрудников департаментов гостиничного комплекса</p>	<p>prepared to share what you have learned with the rest of the class.</p> <ol style="list-style-type: none"> List the name of a manager with a memorable communication style whom you work for now or have worked for in the past: _____. What kinds of organizational power did he or she use (check all that apply)? <input type="checkbox"/> Position <input type="checkbox"/> Reward <input type="checkbox"/> Coercive <input type="checkbox"/> Expert <input type="checkbox"/> Referent What kinds of power tactics did he or she use (check all that apply)? <input type="checkbox"/> Consultation <input type="checkbox"/> Reasoning <input type="checkbox"/> Inspirational appeal <input type="checkbox"/> Ingratiating appeal <input type="checkbox"/> Peer pressure <input type="checkbox"/> Bargaining <input type="checkbox"/> Pulling rank <input type="checkbox"/> Upward appeal What kind of communication style did he or she use (check all that apply)? <input type="checkbox"/> Emotive <input type="checkbox"/> Directive <input type="checkbox"/> Reflective <input type="checkbox"/> Supportive How did you react to the various power tactics and communication styles that the manager used when communicating with you? Was this manager an effective communicator? Why or why not? How could this manager improve his or her communication style?
<p>ПК-7 Способен осуществлять планирование, организацию, координацию и контроль деятельности служб гостиничного комплекса, взаимодействовать с другими службами, определять миссию и цель развития</p>	<p>Mini-Case Study in Diversity</p> <p>Roger is a dedicated employee of XYZ Hotel who recently moved to the city from his family's farm. He is trying to fit in to city life but still shows his country roots occasionally. Yesterday, as he was leaving work, he overheard the following comments made by a co-worker: "You know, Roger is a country bumpkin if I ever saw one. What a hick! This city will eat him alive. He should go back to the farm where he belongs." Roger was hurt by this criticism—the co-worker had never tried to get to know Roger or offered to help him adjust to his new surroundings.</p> <ol style="list-style-type: none"> How can differences such as socio-economic status, personality, or education-level help an individual offer a unique perspective? What other non-traditional differences (other than race, gender, age, ethnicity, or physical ability) should be considered in diversity awareness discussions? How can preconceived notions about others based on differences get in the way of employee productivity? How can it affect guest relations? Although some differences may not be important to you, they may be extremely important to others, and vice versa. What can you do to: <ul style="list-style-type: none"> better communicate your own sensitivities? better understand the sensitivities of others? How should Roger make his feelings about being the target of ridicule known in a way that will educate, rather than condemn, his co-worker?

Зачетно-экзаменационные материалы

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Тестовые задания

1. Technological, market, and work force changes are all examples of _____ forces of change.

a. external

- b. undeterminable
- c. internal
- d. dysfunctional

2. The complete redesign of an organizational process is called:

- a. reinvention.
- b. re-authentication.
- c. reconfiguration.
- d. reengineering.

3. The most important task of a change sponsor is to:

- a. make sure the day-to-day activities designed to move the organization toward the desired change are actually accomplished.
- b. persuade people to support the change.
- c. establish baseline measures for all the organization's key performance indicators.
- d. evaluate the critical paths change agents create.

4. Ideally, change agents should come from:

- a. upper management levels only.
- b. the supervisory ranks.
- c. groups within the organization that are plugged in to the informal communication network.
- d. a variety of organizational levels.

5. The articulation of what an organization will look like after a change is complete is called a:

- a. mission statement.
- b. code of conduct.
- c. vision statement.
- d. change contract.

6. Which of the following statements related to force field analysis is *false*?

- a. Force field analysis was developed in the late 1940s.
- b. Force field analysis assumes that any situation is the product of the dynamic forces that create that situation.
- c. There are four types of forces acting upon any situation.
- d. a and c.

7. If you want to successfully implement a large-scale organizational change, you should start with which of the following types of people?

- a. conservatives
- b. inhibitors
- c. lobbyists
- d. none of the above

8. Which of the following is the most productive approach to conflict management?

- a. accommodation
- b. collaboration
- c. compromise
- d. competition

9. Which of the following are signs that an organization is on the path to long-term success with its planned change?

- a. Conflict is less frequent and consensus is more common.
- b. Alternatives that seemed equally plausible give way to obvious choices.
- c. People begin to create a mythology by telling stories about the early days of the change effort.
- d. All of the above.

10. Which of the following statements about change is *false*?

- a. It is difficult to change.
- b. Effective change is time-consuming.
- c. In the early part of a change process, style is just as important as substance.
- d. None of the above.

11. Which of the following has had the greatest impact on redefining the responsibilities of managers in the hospitality industry?

- a. new financial and accounting theories
- b. the pioneering work of managers in other industries, such as Lee Iacocca, Michael Eisner, and Peter Lynch
- c. electronic information management systems
- d. the Recession of 1980–1981

12. Which of the following statements is *true* about the planning function of management?

- a. Planning involves assessing the actual performance of employees against company standards.
- b. Budgeting is *not* a planning function.
- c. Planning involves establishing goals and objectives to pursue during a future period.
- d. Only top-level managers plan.

13. According to studies by John P. Kotter, author of the classic article, “What Effective General Managers Really Do,” effective general managers:

- a. plan their days down to the minute.
- b. rarely give orders.
- c. carefully adhere to their organization’s formal chain of command.
- d. follow Fayol’s principles of management.

14. The spouse of one of your employees dies. You attend the funeral. Which management role are you performing?

- a. figurehead
- b. spokesperson
- c. disturbance handler
- d. monitor

15. You are the food and beverage manager of a large hotel. One of the department’s freezers breaks down and the repair company cannot come out until tomorrow. You pull a food server from the lunch shift, borrow a server

from the lounge, and help them transfer the food from the nonworking freezer into the department's other freezer. You have performed the management role of:

- a. disturbance handler.
- b. entrepreneur.
- c. negotiator.
- d. figurehead.

16. Managers can benefit from thinking about their jobs in terms of interpersonal, informational, and decisional roles because it:

- a. prevents them from overlooking important aspects of their jobs, such as the liaison role, that are not covered by the traditional management functions.
- b. it enables them to make faster and better decisions when faced with crisis or other unexpected or unusual situations in the workplace.
- c. helps them realize that they must perform their interpersonal and informational roles well in order to be fully effective in their decisional roles.
- d. a and c.

17. Which of the following statements about traditional management skills is *true*?

- a. Hospitality managers do not need technical skills.
- b. Hospitality employees need human relations skills.
- c. Hospitality supervisors do not need conceptual skills.
- d. All of the above.

18. A manager who makes decisions by enforcing rules and regulations that are already in place, who resists change and acts as caretaker of the status quo is a __manager.

- a. autocratic
- b. democratic
- c. bureaucratic
- d. theocratic

19. Employees who suppress their initiative and simply follow the rules are probably working for

- a. a democratic manager.
- b. a bureaucratic manager.
- c. an autocratic manager.
- d. b or c.

20. The type of leadership that is based on an exchange of services between the manager and his or her employees is called _____ leadership.

- a. personality-based
- b. situational
- c. transactional
- d. transformational

21. Which of the following practices seems to agree most with Deming's notion of "adopting a new philosophy" of doing business?

- a. A general manager orders the sales department to increase revenues from group business by consistently underbidding the competition.
- b. Representatives from the sales department, the front desk, and the reservations area meet to develop service strategies for building repeat business over the next twelve months.
- c. A food and beverage director plans to increase customer count by expanding the number of items on the dinner menu.
- d. None of the above.

22. Which of the following statements would Deming most likely agree with?

- a. As quality improvements increase, levels of productivity rise throughout an organization.
- b. As productivity levels rise from quality improvements, payroll expenses should decrease because fewer employees are needed.

c. If employees are to play an effective role in a continuous improvement process, no employee should lose a job because of productivity gains.

d. a and c.

23. Which of the following situations reflects the kind of fear that Deming believes must be driven out of the workplace?

a. Fred, the lead employee on the dish line, knows the dish machine isn't working properly but doesn't tell his supervisor because he doesn't want to be blamed for the problem.

b. Angie, a convention services manager, throws away several complaint letters from attendees of a convention recently held at the hotel because she thinks the general manager might block her promotion if he reads them.

c. At a business plan and budget meeting with the hotel owner, the general manager minimizes the capital expenses needed for renovations of the property because he suspects that if he doesn't, the owner will deny him his bonus.

d. All of the above.

24. According to Deming, quality improvement slogans, banners, and posters:

a. motivate people to work faster and produce more.

b. correctly suggest that performance would improve if employees just tried harder.

c. disillusion and frustrate employees when they promote goals without specifying how the goals are to be achieved.

d. should be part of a quality improvement program.

25. Which of the following statements about "process" would Juran most likely agree with?

a. A process is a set of activities that, taken together, produce a result that is of value to a customer.

b. A process is defined in relation to the work of a single department.

c. A process that creates a product may include several departments and areas within an organization.

d. a and c.

26. For Juran, quality planning and control:

- a. are company-wide efforts to achieve specific, measurable objectives.
- b. focus on customer satisfaction.
- c. are once-a-year activities that coincide with operations budgeting.
- d. a and b.

27. In most organizations, the most costly defects in products and services:

- a. cross the boundaries of several departments.
- b. persist despite the efforts of individual department managers.
- c. are not adequately addressed because a mechanism does not exist to help managers deal with interdepartmental issues and problems.
- d. all of the above.

28. Which of the following is *not* part of the criteria recommended by Juran for organizations selecting their first quality improvement project?

- a. Choose a project that minimizes the time that managers will spend away from their day-to-day activities.
- b. Focus on a chronic issue or problem.
- c. Make sure that the issue or problem is significant.
- d. Select a project that has a high probability for successful resolution.

29. The “Plan-Do-Check-Act” Cycle was created by:

- a. Walter Shewhart.
- b. W. Edwards Deming.
- c. Joseph Juran.
- d. R. A. Fisher.

30. ISO 9000 certification:

- a. allows a company to do business in Europe.
- b. signifies that a company has met minimum quality-management requirements.

c. allows a company to avoid the monetary penalties non-certified companies must pay to the World Bank.

d. signifies that a company is following detailed quality methods and procedures drawn up by the International Standards Society.

31. Which of the following statements best distinguishes incremental improvements from breakthrough improvements?

a. Breakthrough improvements result from changes within a single department; incremental improvements involve changes affecting two or more departments.

b. Incremental improvements result in unprecedented gains in quality, speed, and/or savings; breakthrough improvements enhance or streamline current work processes within a company.

c. Breakthrough improvements involve more change and produce higher levels of quality, speed, and savings than incremental improvements.

d. Incremental improvements involve more change and produce higher levels of quality, speed, and savings than breakthrough improvements.

32. To save money and increase the efficiency of the housekeeping department, a continuous-improvement team at the ABC Hotel decided to offer guests the water-saving and energy-saving option of reusing their bed sheets and towels during their second night's stay. Because a large number of guests choose this "environmentfriendly" option, the hotel is able to significantly increase the productivity of room attendants, dramatically decrease the volume of linens and towels processed by the on-premises laundry, and substantially decrease energy and water costs. This example illustrates the concept of:

a. selection criteria.

b. incremental improvement.

c. priority determination.

d. breakthrough improvement.

33. The best starting point for identifying existing service problems or current work processes that fail to meet or exceed guest expectations is:

- a. the company's business plan.
- b. staff feedback.
- c. guest feedback.
- d. brainstorming.

34. Which of the following are factors used to assess and rank a list of choices?

- a. problem statements
- b. check sheets
- c. root causes
- d. selection criteria

35. One of the reasons a continuous-improvement team establishes baseline measurements when analyzing a problem is to:

- a. verify the team's improvement ideas.
- b. justify the resources the team needs to solve the problem.
- c. gauge the effectiveness of the solutions the team implements later on in the continuous-improvement process.
- d. provide a paper trail of team activity for management.

36. The results of _____ indicate whether a solution to a problem should be implemented throughout the area targeted for improvement.

- a. a cause-and-effect analysis
- b. brainstorming
- c. a trial test
- d. a priority-determination exercise

37. Which of the following is a selection tool used to quickly reduce a list of items to two or three choices?

- a. multi-voting
- b. brainstorming
- c. check sheet

d. pie chart

38. Which of the following tools is a step-by-step pictorial representation of activities and decision points in a work process?

a. flow chart

b. line graph

c. pie chart

d. bar chart

39. Which of the following tools is useful for recording how frequently something occurs?

a. fact-finding planning sheet

b. check sheet

c. multi-voting

d. none of the above

40. Which of the following tools for displaying data show how *all of something* can be broken down into percentages of the whole?

a. bar chart

b. pie chart

c. line graph

d. none of the above

41. If a company's organizational structure is flat, then the company:

a. is highly centralized.

b. will have problems responding appropriately in a fast-changing business environment.

c. is highly decentralized.

d. none of the above.

42. Excessively centralized organizations are generally characterized by:

a. multiple levels of management.

b. employees who enjoy a great deal of decision-making authority.

c. managers who must manage large numbers of people (broad span of control).

d. a and c.

43. “Authority commensurate with responsibility” means that a manager:

a. need consult with only one level of management above him or her in order to make a decision.

b. must consult with several levels of management above him or her in order to make a decision.

c. has adequate authority to accomplish the goals he or she is responsible for.

d. has unlimited authority to accomplish the goals he or she is responsible for.

44. Which of the following types of power does *not* stem from an organizational source?

a. coercive power

b. referent power

c. position power

d. reward power

45. How can a mentor help a new manager?

a. The mentor can help a new manager get noticed within the organization.

b. The mentor can help the new manager avoid unnecessary conflicts.

c. The mentor can help the new manager make decisions.

d. All of the above.

46. If you tell one of your employees to do something “because I’m your boss and I’m telling you to do it,” you are using which of the following power tactics?

a. pulling rank

b. inspirational appeal

c. peer pressure

d. bargaining

47. A manager who is both highly dominant and highly sociable is likely to employ a _____ communication style.

- a. reflective
- b. emotive
- c. supportive
- d. directive

48. Why should a manager delegate?

- a. Managers who delegate develop the abilities of their employees.
- b. In most cases, employees can do the work faster and better than the manager.
- c. Delegation frees managers to perform more pressing projects or responsibilities.
- d. a and c.

49. Which of the following statements about delegation is *true*?

- a. Managers, not employees, build most of the barriers to delegation.
- b. When a manager delegates a project, he or she should set an easy deadline so that there's no way the employee can miss it.
- c. Managers who delegate will probably "burn out" faster than those who don't.
- d. a and c.

50. Organizations have found that it is more effective to empower:

- a. employees and managers at the same time.
- b. employees before empowering managers.
- c. managers before asking managers to empower their employees.
- d. only those managers and employees who have learned to think "outside their organizational boxes."

51. Which of the following statements about communication is *false*?

- a. It is harder to lie with our faces and bodies than with our words.
- b. Most communication is verbal.
- c. Words hold different meanings for different people.

d. We often communicate without realizing it.

52. When two people communicate, the receiver of the message must first:

- a. decode the sender's message.
- b. assign thoughts and feelings to his or her response.
- c. encode his or her response.
- d. send a message back to the sender.

53. If you plan to talk with your boss, you should:

- a. be sure your message is important.
- b. be brief.
- c. be sure your timing is right.
- d. all of the above.

54. "Since many messages are ambiguous or incomplete, it's easy to jump to inaccurate conclusions about what is being said." This best characterizes which of the following barriers to interpersonal communication?

- a. poor timing
- b. status
- c. misinterpretation
- d. differences in backgrounds

55. Most interpersonal communication among businesspeople takes place within which of the following types of space?

- a. public
- b. social
- c. personal
- d. intimate

56. When you develop visual aids to go along with your presentation, you should:

- a. keep them short and simple.
- b. give them titles.

- c. use a lot of color.
- d. a and b.

57. You see a food server provide extraordinary service to a difficult customer. If you want to reinforce this positive behavior, when is the best time to praise her?

- a. As soon as possible.
- b. At tomorrow's shift meeting.
- c. During next week's staff meeting.
- d. During an award ceremony planned for next month.

58. The goal of _____ listening is to understand and remember what is important in a message.

- a. evaluative
- b. informational
- c. empathetic
- d. interpersonal

59. Why should you use the inverted pyramid rule when you write for business purposes?

- a. Most businesspeople have little time for reading.
- b. Business letters and memos look tidy when the inverted pyramid format is used.
- c. Because you place the most important information first if you follow the rule.
- d. a and c.

60. When e-mailing to more than one person, you should:

- a. use the "To" field.
- b. create a new e-mail for each person.
- c. use the "Bcc" (blind copy) field.
- d. none of the above.

61. If you set a goal for employees that they think is unattainable:

- a. you must make sure your boss knows that you know the goal is unattainable.
- b. the employees will work as hard as they can to get as close as possible to attaining the goal.
- c. you must also set an unattainable goal for yourself, so that your employees can see that you are not asking them to do something you are not willing to do.
- d. the employees will not work very hard to achieve it.

62. Which of the following goals is measurable?

- a. Rearrange the storeroom satisfactorily as soon as possible.
- b. Increase food sales per guest.
- c. By the end of June, decrease the time it takes to check in a guest by 50 percent.
- d. Become the best hotel in the state.

63. One way a manager can get an employee to accept a goal is to:

- a. provide the resources the employee needs to accomplish the goal.
- b. have a track record of rewarding employees who complete their goals.
- c. make sure the goal is appropriate for the employee.
- d. all of the above.

64. Which of the following statements about managers setting goals for themselves is *false*?

- a. SWOT analysis can help managers set their own goals.
- b. The process for setting a goal for yourself is essentially the same as the process for setting a goal for someone else.
- c. Setting goals for yourself is easy to do.
- d. Managers should set time limits for accomplishing their goals.

65. “A directive process used by a manager to train and orient an employee to the realities of the workplace and to help the employee remove barriers to optimum work performance” is called:

- a. coaching.
- b. goal setting.

- c. conflict management.
- d. LERC analysis.

66. A study conducted at Cornell University of turnover among hospitality employees found that most employees leave their jobs because they:

- a. cannot work with their manager or their co-workers.
- b. want higher pay and/or more benefits.
- c. did not like their jobs.
- d. have bad attitudes and do not want to do their jobs.

67. A hotel's front desk agents depend on housekeeping staff to give them accurate and timely reports on the status of guestrooms. The potential for organizational conflict in this situation is called:

- a. task interdependence.
- b. jurisdictional ambiguity.
- c. competition for resources.
- d. status struggles.

68. Why is it helpful for a manager to know his or her favorite conflict-management style?

- a. It can help the manager evaluate the participants in a conflict.
- b. It can help the manager anticipate how he/she will behave in a conflict.
- c. Other managers will know how to deal with him/her during a conflict.
- d. It isn't helpful for a manager to know his or her favorite conflict-management style.

69. A guest complains loudly that his orange juice was not, as the menu claimed, fresh-squeezed, but was in fact a concentrate product with an inferior taste. You know that the orange juice was fresh-squeezed that morning, but agree to deduct the price of the orange juice from his bill anyway. Which conflict-management strategy did you pursue?

- a. collaboration
- b. competitiveness

- c. accommodation
- d. a and c

70. A good way for a mediator to help parties in conflict arrive at a resolution is to:

- a. suggest hypothetical solutions.
- b. introduce new information.
- c. force all parties to meet face to face.
- d. a and b.

71. Today's business environment has led many hospitality organizations to:

- a. create hierarchical management systems.
- b. divide tasks into repetitive, fragmented, simple functions.
- c. make decisions and solve problems with teams.
- d. concentrate power and responsibility within their top management levels.

72. Teams with members from several different departments or work areas within an organization are called _____ teams.

- a. task-force
- b. cross-functional
- c. multidimensional
- d. nonfunctional-specific

73. Most successful team-oriented organizations start forming teams at the _____ level.

- a. employees
- b. supervisory
- c. department-head
- d. top-management

74. Which of the following is the document that states norms and rules for interacting on a team?

- a. team mission statement
- b. action plan
- c. team agenda

d. code of conduct

75. Which of the following statements about team leaders is *true*?

a. The primary role of a team leader is to get the team to achieve his or her goals.

b. The department manager is the best choice as the leader of a team formed in his or her department.

c. The team leader should write the team's code of conduct and mission statement.

d. None of the above.

76. The second stage of team development is:

a. transforming

b. performing

c. norming

d. storming

77. "Keeps the group's discussion moving along; stimulates new ideas that are pertinent to the topic; prods members to decide on a specific course of action"—these are the dominant characteristics of the:

a. energizer.

b. reviewer.

c. contributor.

d. elaborator.

78. Which of the following statements about a meeting agenda is *false*?

a. An agenda lists the location and date for the meeting.

b. Within one to three days after the meeting, copies of the agenda should be distributed to all who attended.

c. An agenda should list the meeting's objectives and include a time limit for accomplishing each of them.

d. Most agendas include a "review" section.

79. Which of the following is a technique teams can use to reach decisions by consensus?

- a. Create a competitive environment.
- b. Create an environment in which conflict is discouraged.
- c. Create a cooperative environment.
- d. Create an environment in which team members are polarized.

80. Management evaluates a high-performance team on the basis of:

- a. whether the team has made working at the hotel easier and more enjoyable for employees and managers.
- b. the attitudes of team members.
- c. significant results produced by the team's activities, such as increasing revenues or reducing expenses.
- d. the team leader's effectiveness in leading the team.

81. "Managing diversity" requires managers to:

- a. do whatever it takes to make people less diverse.
- b. make whatever changes are necessary to their organization's systems, structures, and management practices to eliminate barriers that keep workers from reaching their full potential.
- c. fit round people into the organization's square holes.
- d. control or contain it, because diversity undermines an organization's competitiveness by decreasing the synergy among "likes."

82. The goal of diversity management is to achieve:

- a. an organization where no worker ever gets angry with a co-worker.
- b. a high-performance organization.
- c. an organization that places social responsibilities above profits.
- d. a "touchy-feely" organization.

83. According to a study of gender issues in hospitality management, female managers reported that:

- a. sexual harassment is rare in the hospitality industry.
- b. the "old boy network" is no longer a factor when it comes to promotions and compensation.

c. discrimination on the basis of sex occurs frequently in the hospitality industry.

d. the large number of female role models in the industry was a distinct advantage.

84. Which of the following statements about employees who do not speak English or do not speak it well is *false*?

a. A blank expression on a non-English-speaker's face always means that he or she can't understand what you are saying.

b. It may take non-English-speakers a long time to formulate a question.

c. Oftentimes it is easier for non-English-speaking employees to understand English than it is to speak it.

d. It is better to let non-English-speakers finish what they are saying rather than interrupt them with questions, even if you find what they are saying confusing.

85. Which of the following is a commonly held negative perception young workers have about older workers?

a. Older workers lack ambition and motivation.

b. Older workers have higher accident rates.

c. Older workers cost more to employ.

d. All of the above.

86. According to the Americans with Disabilities Act, an individual is considered to have a disability if he or she:

a. has a physical or mental impairment that substantially limits one or more major life activities.

b. has a record or history of having a physical or mental impairment that substantially limits one or more major life activities.

c. is perceived by others as being impaired.

d. all of the above.

87. Which of the following statements is considered a "reasonable accommodation" by the Equal Employment Opportunity Commission?

- a. widening aisles and raising or lowering work stations to make them wheelchair-accessible
- b. modifying work schedules to allow for medical appointments
- c. restructuring jobs to eliminate nonessential elements difficult for disabled people to perform
- d. all of the above

88. Which of the following statements about fostering diversity within an organization is *false*?

- a. Ideally, the push for diversity management and training should begin with top management.
- b. When an organization begins to take diversity issues seriously, most if not all staff members should go through a diversity training program.
- c. Generic rather than organization-specific diversity training programs are usually the best.
- d. If an organization wants to make its work force more diverse, it should hold its managers accountable for achieving specific diversity-hiring goals.

89. What are some of the methods an organization should use to discover its diversity problems?

- a. Have top managers meet and decide what the organization's diversity problems are.
- b. Send out employee surveys, interview employees and managers, form focus groups of employees and managers, and review employment statistics for demographic information.
- c. Have consultants in the diversity field tell the organization what its diversity problems are.
- d. There is no need for an organization to determine its diversity problems—it can do an effective job of diversity training without going through that process.

90. Ideally, diversity training programs should:

- a. deal with the present, not dwell on the past.
- b. focus on changing the attitudes of white males.

- c. focus exclusively on raising everyone's awareness of diversity issues.
- d. advocate a set of "politically correct" views that everyone must believe in.

91. When you create a list of your strengths, you should include:

- a. work experiences only.
- b. everything except strictly "fun" experiences like hobbies, sports activities, and so on.
- c. everything but your work experiences.
- d. everything—work experiences, school accomplishments, volunteer work, hobbies, church work, extracurricular activities, how you handled a difficult situation, and so on.

92. What is a good way to discover your strengths?

- a. Make a list of all your accomplishments.
- b. Ask a friend to follow you around for a day and observe you in action, noting those times when you do something well.
- c. Write down the compliments you've received from supervisors.
- d. None of the above.

93. What should you keep in mind as you look at the annual reports and financial statements of organizations you are researching?

- a. A company's balance sheet shows what the company owns and what it owes at a particular point in time.
- b. The income statement shows profit or loss levels for the company.
- c. The financial numbers for a series of years gives a more accurate picture of a company's financial health than do the numbers for a single year.
- d. All of the above.

94. The goal of information interviewing is to:

- a. get a general sense of what a career is like.
- b. find a mentor.
- c. land a job.
- d. none of the above.

95. Which of the following statements about cover letters is *true*?

a. You should not limit your audience by addressing the letter to a particular person by name.

b. You should make sure you answer this question for the reader: “Why should I see you?”

c. You should not request an interview.

d. You should copy phrases and formats from other cover letters.

96. Seeking specific employment opportunities is called:

a. job fishing.

b. employment networking.

c. portfolio building.

d. information networking.

97. Which of the following should *not* be included on your résumé?

a. Your address and phone number.

b. Your actual or planned graduation date.

c. Your height and weight.

d. b and c.

98. What should you do if you are asked an illegal interview question?

a. Answer the question.

b. Refuse to answer the question on the grounds that you do not want to do anything illegal.

c. Simply point out that the question is illegal and refuse to answer.

d. What you should do depends on the situation.

99. Stacy Jones has received four job offers. Stacy decides to use the multiple rating system to help her decide which job to take. Her critical issues are fit, compensation, advancement, site, and training, and she weights these issues as follows:

Fit 35%

Compensation 25%

Advancement 20%

Site 15%

Training 5%

The following table shows the ratings Stacy gave to each company on each of her critical issues, on a scale of 1

to 100—the higher the rating, the better Stacy felt the company handled that particular issue:

Company A Company B Company C Company D

Fit 60 50 85 70

Compensation 50 40 70 45

Advancement 85 60 50 30

Site 40 60 90 80

Training 100 40 30 80

If Stacy chooses the job with the highest multiple rating, which company will Stacy work for?

- a. Company A
- b. Company B
- c. Company C
- d. Company D

100. The responsibility for planning the rest of your career after you land your first job lies primarily with:

- a. you.
- b. your boss.
- c. your company.
- d. the government.

**Критерии выставления оценки студенту на экзамене
по дисциплине «Strategic Management and Leadership in the Hospitality
Industry»**

Баллы (рейтинговой оценки)	Оценка экзамена (стандартная)	Требования к сформированным компетенциям
----------------------------------	----------------------------------	--

86-100	«зачтено»/ «отлично»	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
85-76	«зачтено»/ «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
75-61	«зачтено»/ «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответах на дополнительные вопросы.
60-0	«не зачтено»/ «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Ситуационные задачи

по дисциплине « Strategic Management and Leadership in the Hospitality Industry »

Individual/Group Activities

Activity 1: Management Functions—Hans Willimann

Divide the class into small groups. Ask students in each group to turn to page 68 of the text and review the chapter appendix, “One Day in the Life of Hans Willimann.” Ask half of the groups to classify each of Willimann’s activities according to the broad management functions of planning, organizing, coordinating, staffing, directing, and controlling. Point out that some activities may

fall under more than one management function. Ask the other half of the groups to categorize each of Willimann's activities according to whether it called for conceptual, human relations, or technical skills.

Some students may find this task frustrating. Suggest that part of what they should learn from this assignment is that it is very difficult to neatly pigeonhole the activities managers engage in, which is why the traditional management functions and skills have been reexamined in recent years.

Activity 2: Management Functions—Food and Beverage Manager

Divide the class into small groups and give each group a copy of Handout 1, which lists the job tasks of a food and beverage manager. Ask the groups to classify each job task according to the broad management functions of planning, organizing, coordinating, staffing, directing, and controlling. Point out that some job tasks may fall under more than one management function.

Allow 20 minutes for this activity. Afterward, have a spokesperson for each group identify the management function(s) his or her group assigned to each job task. Have each group report in turn.

During the class discussion, stress how management functions overlap. For example, point out that while a particular task may seem to fall naturally into the staffing function, a great deal of planning, organizing, and coordinating may also be necessary to carry out the task effectively.

Activity 3: Conceptual, Human Relations, and Technical Skills

Divide the class into three groups and distribute copies of Handout 2, which lists the job tasks of a maître d' (dining room manager), a captain (dining room supervisor), and a dining room server. Assign a different job list to each group, and ask students to:

- Classify each task listed as calling for either a conceptual, human relations, or technical skill
- Calculate the percentage of job tasks for the position that require conceptual, human relations, or technical skills

Allow 20 minutes for this activity. Afterward, have each group read its list of job tasks and explain its classification of each task. Then, record the conceptual, human relations, and technical percentages for maître d', captain, and dining room server using three bar charts. The bar charts should indicate that the maître d' has the greatest percentage of tasks that call for conceptual skills, the dining room server has the greatest percentage of tasks that call for technical skills. Ideally, all three charts should show a somewhat equal proportion of tasks that require human relations skills.

Activity 4: Management Styles

Divide the class into small groups. Ask the students within each group to discuss the management styles (autocratic, bureaucratic, democratic, or other) of bosses they have had. Then, lead the entire class in a discussion. Ask volunteers to recall a boss they have had and tell the class about his or her management style, supporting their conclusions with examples of the boss's actions or behaviors. If they have worked for several bosses with differing management styles, which style did they find most effective? least effective?

Activity 5: Management Roles

Divide the class into small groups. Ask students in each group to come up with examples, from their experiences at work or in college, of managers, professors, or others who have performed one of the ten traditional management roles listed in the right column of Exhibit 4 on page 51 of the text. Included in the discussion should be evaluations of how successfully—or unsuccessfully—they performed these roles. Each group should then report what it learned to the class, either as a group or via a group spokesperson. Discuss with students the common findings of the groups regarding each role, and ask students for examples of when they have played these roles in their own lives. You may also have students complete an online leadership questionnaire that will help them discover their personal approaches to management, at

Activity 6: Management in Action

Divide the class into three groups. Ask for a volunteer to lead each group, and privately assign each group leader a specific managerial style—autocratic, bureaucratic, or democratic. (If you wish, you may divide the class into four groups and have the leader of the fourth group demonstrate a laissez-faire [also known as “country club”] management style.)

Assign all groups the task of making greeting cards for various occasions. (Provide whatever supplies you think are appropriate—paper, scissors, glue, crayons or markers, etc.) Do not make the directions very specific, but say that each group leader will explain the task further. Once the leaders/managers are with their groups, the autocratic manager should immediately take charge and assign tasks, regardless of group-member skills, and make all other decisions for the group throughout the exercise; the bureaucratic manager should inform group members that they will be making greeting cards, but give no direction as to how this will be done, then divide the group into two committees that are to report card-making recommendations to him or her before the group actually starts to make cards; and the democratic manager should inform his or her group members that they will not only be making greeting cards, but they will also be making all of the decisions required in the card-making process. (If you have a fourth group led by the laissez-faire manager, this manager should immediately announce to group members that he or she has to leave for a moment, but that the group should get started making cards anyway. This manager should then exit the classroom and remain gone for the remainder of the activity, leaving this group’s members to work out the card-making process for themselves.)

After about 20–30 minutes, have all groups show the class the cards they made. Ask students to discuss whether it was enjoyable to work within their groups, how much they respected their “managers,” whether they felt the manager contributed positively or negatively to the outcome, and if they would have rather worked in another.

Критерии оценки:

✓ 100-85 баллов - если ответ показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области.

✓ 85-76 - баллов - ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе.

✓ 75-61 - балл - оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа; неумение привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области.

✓ 60-50 баллов - ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и

последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области.

Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания результатов освоения дисциплины

Текущая аттестация студентов. Текущая аттестация студентов по дисциплине "Strategic Management and Leadership in the Hospitality Industry" проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной..

Текущая аттестация по дисциплине "Strategic Management and Leadership in the Hospitality Industry" проводится в форме контрольных мероприятий (тесты, практические задания) по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);

степень усвоения теоретических знаний (активность в ходе обсуждений материалов лекций, активное участие в дискуссиях с аргументами из дополнительных источников, внимательность, способность задавать встречные вопросы в рамках дискуссии или обсуждения, заинтересованность изучаемыми материалами);

уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы (определяется по результатам контрольных работ, практических занятий, ответов на тесты);

результаты самостоятельной работы (задания и критерии оценки размещены в Приложении 1).

Промежуточная аттестация студентов. Промежуточная аттестация студентов по дисциплине "Strategic Management and Leadership in the

Hospitality Industry" проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

По дисциплине "Strategic Management and Leadership in the Hospitality Industry" предоставляет экзамен в виде тестирования.

Краткая характеристика процедуры применения используемого оценочного средства. В результате посещения лекций, лабораторных занятий, семинаров и круглых столов студент последовательно осваивает материалы дисциплины и изучает ответы на вопросы к зачету, представленные в структурном элементе ФОС IV.1. В ходе промежуточной аттестации студент готовит индивидуальное творческое зачетное задание (индивидуальное творческое зачетное задание размещено в структурном элементе ФОС IV.2). Критерии оценки студента на зачете представлены в структурном элементе ФОС IV.3. Критерии оценки текущей аттестации – контрольная проверка знаний (дискуссии, деловая игра, проект, кейс-задача доклады) представлены в структурном элементе ФОС V.

**Критерии выставления оценки студенту на экзамене
по дисциплине «Strategic Management and Leadership in the Hospitality
Industry»**

Баллы (рейтинговой оценки)	Оценка экзамена (стандартная)	Требования к сформированным компетенциям
86-100	«зачтено»/ «отлично»	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
85-76	«зачтено»/ «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

75-61	«зачтено»/ «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответах на дополнительные вопросы.
60-0	«не зачтено»/ «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.