



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

филиал федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Сочинский государственный университет»
в г. Анапе Краснодарского края

Кафедра социально-культурного сервиса и туризма

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

**для подготовки к практическим занятиям и
самостоятельной работы по дисциплине**

Б1.О.13 Гостиничный менеджмент

студентам очной и заочной форм обучения
по направлению подготовки
43.03.03 «Гостиничное дело» (бакалавр)
Профиль подготовки Гостиничная деятельность

г.-к. Анапа
2019 г.

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.432я73
Б43

Рецензенты:

Пятибратова Оксана Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления, экономики и социально-гуманитарных дисциплин филиала ФГБОУ ВО в г. Анапе.

Екимова Валентина Вячеславовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры социально-культурного сервиса и туризма филиала ФГБОУ ВО в г. Анапе.

Белоцерковская Н.В. Гостиничный менеджмент: методические рекомендации. – Анапа: филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Сочинский государственный университет» в г. Анапе Краснодарского края, 2019. – 52с.

Представленные методические рекомендации по дисциплине «Гостиничный менеджмент» предназначены студентам высших учебных заведений заочной и дневной формы обучения обучающимся по направлению подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело», научным работникам, занимающихся вопросами гостиничного бизнеса, аспирантам и преподавателям вузов.

В работе использованы отечественные, зарубежные материалы и разработки автора, накопленные за период преподавания дисциплины.

Методические рекомендации обсуждены и рекомендованы к изданию на заседании кафедры социально-культурного сервиса и туризма.

Протокол № 1 от 30 августа 2019г.

Учебно-методические материалы одобрены на заседании Учебно-методического совета направления.

Протокол № 1 от 30 августа 2019г.

© Белоцерковская Н.В., 2019
© Филиал ФГБОУ ВО «СГУ»
в г. Анапе Краснодарского
края, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Пояснительная записка.....	5
Вопросы для собеседования.....	6
Темы для подготовки докладов и сообщений.....	9
Темы для выполнения контрольных работ.....	12
Примеры тестовых заданий для самопроверки уровня знаний.....	17
Примерные кейс-задания.....	27
Перечень вопросов к зачету (с оценкой).....	46
Заключение.....	49
Список использованных источников и литературы.....	50
Приложение.....	52

ВВЕДЕНИЕ

Требования работодателей к современному выпускнику, а также Федеральный государственный образовательный стандарт 3++ высшего образования все больше акцентируют внимание на самостоятельной работе студентов – развитии творческой активности и самостоятельности личности, дающей возможность более полно реализовать интеллектуальный потенциал обучающегося, всесторонне развить способности и адаптироваться к переменам в мире.

Достижение такой цели в образовательном процессе высшей школы может быть обеспечено за счет увеличения доли эффективной самостоятельной работы студентов, такой работы, которая дает возможность не только применить существующие теоретические знания предмета, но и гораздо более широкие возможности восприятия мира, его устройства и особенностей современного этапа развития.

Методологическую основу самостоятельной работы студентов составляет компетентностный подход в образовании, на базе которого осуществляется формирование универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций.

Стратегическим направлением повышения качества образования в этих условиях является оптимизация системы управления учебной работой студентов, в том числе и их самостоятельной работой.

В данном издании представлены вопросы для собеседования, темы для подготовки докладов и сообщений, темы для выполнения контрольных работ, примеры тестовых заданий для самопроверки уровня знаний, кейсы, построенные на теоретической базе курса «Гостиничный менеджмент».

Набор заданий для самостоятельной работы, содержащихся в предлагаемом издании, даст возможность организовать изучение курса «Гостиничный менеджмент» наиболее рациональным образом – через практические занятия, семинары, самостоятельную работу студентов, тем самым разнообразив и углубив получаемые знания и навыки.

Пояснительная записка

1. Цель освоения дисциплины

Целью дисциплины «Гостиничный менеджмент» является способствование подготовке квалифицированных кадров, умеющих в современных условиях успешно решать сложные задачи управления, проектировать гибкие и эффективные системы управления в сфере гостеприимства и общественного питания.

Задачи дисциплины:

-ознакомить студентов с основными и новейшими тенденциями управления социально-экономическими системами с учетом передового отечественного и зарубежного опыта;

-дать студентам полное и всестороннее представление о специфических особенностях управленческой деятельности, об организационных формах и структурах управления предприятиями и организациями в условиях рыночной экономики в сфере гостеприимства и общественного питания;

-ознакомить со спецификой управления в гостиницах и других предприятиях сферы гостеприимства и общественного питания;

-ознакомить с основными принципами и методами работы в трудовых коллективах предприятий гостиничной индустрии и общественного питания;

-познакомить студентов с основными типами менеджмента: стратегическим, инновационным, финансовым, информационным менеджментом, управлению трудовыми ресурсами;

-способствовать получению студентами необходимых практических знаний и навыков работы, использование которых позволит повысить эффективность деятельности предприятий и организаций сферы гостеприимства и общественного питания, укрепить их позиции на рынке.

-способствовать освоению методов принятия решений в сфере гостеприимства и общественного питания.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП направления ВО 3++

Дисциплина Б1.О.13 «Гостиничный менеджмент» относится к Блоку 1 «Дисциплины (модули)» Обязательная часть.

Вопросы для собеседования

1. Эволюция менеджмента туризма и основные этапы его развития

1. Особенности управленческого труда в гостеприимстве.
2. Специфика менеджмента в сфере гостеприимства: цели и задачи управления предприятием Структура гостиничного менеджмента.
3. Отличительные черты деятельности гостиничных организаций от др. предприятий.
4. Особенности гостиничных услуг.

2. Внутренняя и внешняя среда организации

1. Внутренняя и внешняя среда бизнеса в сфере сервиса и туризма.
2. Конкурентный потенциал гостиничной организации.
3. Понятие конкурентоспособности. Показатель конкурентоспособности.
4. Сильные и слабые стороны организации.
5. Угрозы и возможности.
6. Выбор стратегии гостиничной организации.
7. Внешние связи и возможности менеджмента
8. Ключевые факторы успеха.
9. Налаживание взаимовыгодного сотрудничества
10. Подготовка SWOT анализа предприятия (по выбору студента)

3. Структура управления гостиничным предприятием

1. Особенности гостеприимства как объекта управления.
2. Понятие структуры управления, ее элементы и их характеристики.
3. Типы организационных структур. Их преимущества и недостатки.
 - А) Линейная организационная структура управления предприятием
 - Б) Функциональная организационная структура управления
 - В) Линейно - функциональная (штабная) структура управления
 - Г) Дивизиональная структура управления
4. Проектирование организационных структур: основные этапы.

4. Функции и принципы менеджмента в гостеприимстве

1. Функции менеджмента как основной компонент управления гостиничной организацией.
2. Классификация функций менеджмента.
3. Планирование, виды планирования стратегическое и текущее планирование, особенности оперативного планирования, риск-менеджмент.
4. Организационная функция.
5. Мотивация. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

5. Стили управления в гостеприимстве

1. Понятие и характеристика одномерных стилей руководства.
2. Многомерные стили управления. Управленческая решетка ГРИД.

3. Типы управления: характеристика и отличительные особенности.
4. Основные элементы управления: инициативность, информированность, разрешение конфликтных ситуаций, принятие решений.
5. Зависимость элементов управления от основных типов управления.

6 Личность, власть и авторитет менеджера гостиницы

1. Качество менеджера, сущность работы менеджера
2. Квалификационные требования к менеджерам в различных странах.
3. Модель современного менеджера. *Инновационная программа менеджера*
4. Понятие власти, способы реализации власти, формы власти.
5. Способы осуществления власти в зависимости от темперамента подчиненного.
6. Понятие авторитета менеджера и его основные источники.
7. Разновидности ложного авторитета.

7-8. Управленческие решения в гостиничной сфере

1. Сущность и классификация управленческих решений.
2. Основные этапы принятия управленческих решений.
3. Методы принятия решений.
4. Условия эффективности принятия управленческих решений.
5. Организация и контроль за исполнением решений.
6. «Выбор поощрения», ситуационно-ролевая игра «Распределение окладов в гостинице»

9. Менеджмент персонала

1. Понятие менеджмента персонала. Организационно-административные методы управления.
2. Экономические методы управления.
3. Социально – психологические методы управления.
4. Организация труда руководителя.
5. Требования, предъявляемые к личностно-деловым качествам менеджера.
6. Планирование деловой карьеры.
7. Особенности управления конфликтами в организации.
8. Разработка карьерограммы.

Критерии оценивания:

- правильность и аргументированность представления информации
- аргументированность выводов
- логичность и последовательность
- уровень обоснованности суждений

- уровень владения терминологией

Шкалы оценивания:

Оценка «отлично» – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Собеседование предполагает устные ответы на предложенные вопросы.

Подготовка к опросу проводится в ходе самостоятельной работы студентов и включает в себя повторение пройденного материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить дополнительную рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов.

В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 3 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы. Опрос предполагает устный ответ студента на один основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя. Ответ студента должен представлять собой развернутое, связанное, логически выстроенное сообщение.

Темы для подготовки докладов и сообщений

1. Контроль как функция менеджмента в социально-культурной сфере (на примере предприятия сервиса)
2. Мотивация как функция менеджмента в социально-культурной сфере.
3. Планирование деятельности гостиницы на примере...
4. Организация деятельности гостиницы на примере...
5. Стили управления в гостиничной фирме (на примере)
6. Принятие управленческих решений в гостиничной организации (на примере)
7. Лидерство в организации: истоки, процесс, навыки и стили деятельности
8. Особенности подбора персонала в гостиничных фирмах (на примере)
9. Особенности рациональной организации труда на предприятиях гостиничной сферы (на примере)
10. Эффективность делового общения в гостеприимстве
11. Управление конфликтами в гостиничной организации (на примере)
12. Особенности коллектива туристической фирмы (на примере)
13. Приемы повышения эффективности делового общения при проведении переговоров (на примере)
14. Особенности мотивации персонала в гостиничной фирме (на примере)
15. Эффективность принятия управленческих решений в СКС и Т (на примере)
16. Движение и профессиональное развитие персонала турфирм (на примере)
17. Эффективность управления персоналом в гостиничных организациях (на примере)
18. Организация и управление ресторанным комплексом (на примере)
19. Организация и менеджмент в индустрии развлечений (на примере)
20. Организационная культура: генезис, специфика создания и поддержания (на примере)
21. Особенности подбора кадров в индустрии туризма (на примере)
22. Особенности управления процессами труда в гостеприимстве (на примере)
23. Организация и проведение деловой беседы в туристической фирме (на примере)
24. Туристская фирма как объект управления (на примере)
25. Зарубежный опыт управления в СКС и Т
26. Самоменеджмент современного руководителя туристского предприятия (на примере)
27. Особенности организации труда руководителя гостиничного предприятия (на примере)

28. Конфликты в коммуникациях персонала и стратегии их разрешения (на примере)

29. Обеспечение эффективной работоспособности персонала в гостиничной организации (на примере)

30. Управление стрессами в гостиничной организации (на примере)

31. Конфликты в бизнесе: профилактика, управление, разрешение (на примере)

32. Управление мотивацией персонала в туристической фирме (на примере)

33. Эффективное использование рабочего времени руководителем гостиницы (на примере)

Критерии оценивания:

При оценке доклада используются следующие критерии:

1. Новизна реферированного текста:

- актуальность проблемы и темы;
- новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы;
- наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.

2. Степень раскрытия сущности проблемы:

- соответствие плана теме доклада;
- соответствие содержания теме и плану доклада;
- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;
- обоснованность способов и методов работы с материалом;
- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;
- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.

3. Обоснованность выбора источников:

- круг, полнота использования литературных источников по проблеме;
- привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).

4. Соблюдение требований к оформлению:

- правильное оформление ссылок на используемую литературу;
- грамотность и культура изложения;
- владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;
- соблюдение требований к объему доклада;
- культура оформления: выделение абзацев.

5. Грамотность:

- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;
- отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;
- литературный стиль.

Шкалы оценивания:

Оценка «отлично» – выполнены все требования к написанию доклада: обозначена проблема и обоснована ее актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» – основные требования к докладу выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем доклада; имеются упущения в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к докладу. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании доклада; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» – тема доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или доклад не представлен вовсе.

Доклад – один из видов монологической речи, публичное, развернутое сообщение по определенному вопросу, основанное на привлечении документальных данных; сообщение или документ, содержимое которого представляет информацию и отражает суть вопроса или исследования применительно к данной ситуации.

Доклад – это краткое изложение содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности обучающегося.

Доклад нужен в первую очередь для того, чтобы студент учился работать с документами, литературой, высказывать свое мнение, выступать перед широкой аудиторией и правильно составлять план изложения.

Подготовка доклада состоит из следующих этапов:

Этап 1. Выбор темы.

Этап 2. Подбор литературы по теме (около 10 шт.). Источники необходимо основательно изучить и выбрать основную информацию, чтобы она была интересной, полезной и достоверной. Поэтому информация берётся из проверенных источников.

Этап 3. Написание плана. Нужно составить план таким образом, чтобы доклад получился интересным.

Этап 4. Подведение итогов, формулировка выводов.

Этап 5. Оформление списка использованных источников. Это могут быть статьи из журналов, литература, интернет-ресурсы и т. д.

Этап 6. Подготовка к дополнительным вопросам. После выступления могут быть заданы несколько вопросов. Поэтому, желательно заранее подготовиться и продумать все варианты ответов.

В зависимости от тематики доклада к нему могут быть оформлены приложения, иллюстрации, таблицы, схемы и т. д. Возможна подготовка презентации в PowerPoint.

Объем доклада может варьироваться от 3-5 (сообщение) до 10-15 страниц (доклад).

Темы для выполнения контрольных работ

Выбор варианта выполнения задания. Вам необходимо дать развернутые ответы на четыре вопроса. Из предложенного ниже списка вопросов выбрать те, номера которых оканчиваются цифрой, соответствующей порядковому номеру буквы в алфавите, на которую начинается Ваша фамилия (смотрите таблицу). Например, если Ваша фамилия Генералов (а), то необходимо ответить на вопросы №4, №14, №24, №34. Если Вы Яковлев (а) – то отвечайте на вопросы №33, №23, №13, №3.

А	Б	В, Я	Г, Ю	Д, Э	Е, Ё	Ж, З	И, Й	К, Щ	Л, Ш
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
М	Н	О	П	Р	С	Т	У	Ф, Ц	Х, Ч
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Список вопросов для выполнения контрольной работы

- 1) Что подразумевает классификация гостиниц? Какие виды классификаций гостиниц Вы знаете?
- 2) Существует ли единая международная классификация гостиниц и унифицированные пиктограммы гостиничного сервиса?
- 3) Перечислите требования, предъявляемые к зданию гостиницы и прилегающей к ней территории.
- 4) На какой системе основана классификация гостиниц, действующая в Российской Федерации?
- 5) В чем состоят специфические особенности, предъявляемые к гостиницам категории 5 звезд?
- 6) Перечислите основные элементы планирования и оборудования номера современной гостиницы.
- 7) Чем отличаются гостиничные номера для деловых клиентов?
- 8) Функциональное назначение холла гостиницы и его оснащение.
- 9) Основные маркетинговые мероприятия в гостиничном бизнесе.
- 10) Сегментация гостиничного рынка в зависимости от предоставляемого класса обслуживания.
- 11) Опишите процедуру встречи гостя персоналом гостиницы.
- 12) Основные направления работы менеджера по персоналу в гостинице.
- 13) На какие бесплатные услуги может рассчитывать клиент гостиницы?
- 14) Специфика сервиса и оборудование 4-х и 5-звездочного отеля.
- 15) Гостиницы каких категорий располагают банкетным залом, баром, ночным клубом?

- 16) Гостиницы каких категорий располагают парикмахерской, комнатой бытового обслуживания и косметическим салоном?
- 17) В чем состоит специфика продажи гостиничных услуг?
- 18) Какие меры предпринимает гостиница для обеспечения безопасности персонала и сохранности имущества предприятия?
- 19) Бесплатные услуги, предоставляемые клиентам гостиницы.
- 20) Отличается ли клиентура независимых гостиниц и предприятий, входящих в цепочки?
- 21) Особенности менеджмента в независимых гостиницах и гостиничных цепях.
- 22) Франчайзинг в гостиничном бизнесе.
- 23) Взаимные интересы франчайзодателя и франчайзополучателя в гостиничном бизнесе.
- 24) Контракт на управление гостиницей и сфера его действия.
- 25) Что подразумевает конгрессное гостиничное обслуживание?
- 26) Какой тип размещения предпочитают организаторы конгрессного туризма?
- 27) Каков самый эффективный способ привлечения в гостиницу конгрессного туризма?
- 28) Организационные формы гостиничного бизнеса за рубежом.
- 29) Специфика инфраструктуры курортной гостиницы.
- 30) Особенности организации общественного питания в курортной гостинице.
- 31) Особенности гостиничного продукта.
- 32) Дайте характеристику древнего периода развития предприятий индустрии гостеприимства.
- 33) Таймшер как вид отдыха.
- 34) Типы гостиничных предприятий и их характеристика.
- 35) Структура гостиничного продукта.
- 36) В чем принципиальное отличие «Положения о государственной системе классификации гостиниц и других средств размещения», зарегистрированного в Минюсте РФ 21.08.2003 года, от ранее действующих документов в области сертификации гостиничных услуг.
- 37) Функциональные обязанности метрдотеля гостиничного ресторана.
- 38) Основные цели и порядок проведения работ по сертификации гостиниц в соответствии с «Положением о государственной системе классификации гостиниц и других средств размещения».
- 39) Типы ресторанных меню.
- 40) Требования к гостиничным номерам различных категорий в соответствии с «Положением о государственной системе классификации гостиниц и других средств размещения»

Критерии оценивания:

– работа была выполнена автором самостоятельно;

- обучающийся подобрал достаточный список литературы, которая необходима для осмысления темы контрольной;
- автор сумел составить логически обоснованный план, который соответствует поставленным задачам и сформулированной цели;
- обучающийся анализирует материал;
- контрольная работа отвечает всем требованиям четкости изложения и аргументированности, объективности и логичности, грамотности и корректности;
- обучающийся сумел обосновать свою точку зрения;
- контрольная работа соответствует всем требованиям по оформлению;
- автор защитил контрольную и успешно ответил на все вопросы преподавателя.

Шкалы оценивания:

Оценка «отлично» – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Контрольная работа представляет собой один из видов самостоятельной работы обучающихся. По сути – это изложение ответов на определенные теоретические вопросы по учебной дисциплине, а также решение практических задач. Контрольные проводятся для того, чтобы развить у обучающихся способности к анализу научной и учебной литературы, умение обобщать, систематизировать и оценивать практический и научный материал, укреплять навыки овладения понятиями определенной науки и т. д.

Оформление контрольной работы:

1. Титульный лист должен обязательно содержать наименование дисциплины, по которой выполняется работа, номер варианта и название, фамилию, имя, отчество, курс, группу, а также Ф.И.О., должность, ученую степень преподавателя (Приложение 1).

2. Параметры текстового редактора: поля верхнее и нижнее по 2 см, правое – 1 см., левое – 3 см.; шрифт Times New Roman, размер – 14; междустрочный интервал – 1,5; выравнивание по ширине; абзацный отступ 1,25 см; ориентация листа – книжная.

3. Все рисунки и таблицы должны быть пронумерованы и снабжены названиями или подрисуночными подписями.

4. Все страницы должны иметь сквозную нумерацию. Номера страниц проставляются на верхнем поле по центру (МЕНЮ: Вставка – номер страницы – вверху страницы – простой номер 2).

Не нумеруются:

- титульный лист;
- оглавление.

5. В содержании последовательно излагаются: введение, названия разделов или глав плана контрольной работы, заключение, список литературы, список приложений. При этом названия всех разделов (глав) должны соответствовать логике содержания работы, быть краткими и четкими. Названия глав не могут состоять из одного или двух слов.

Введение – это вступительная часть научно-исследовательской работы. В ней автор должен показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость её, определить цели и задачи работы.

В основную часть (1 вопрос, 2 вопрос, задача(и)) работы включаются материалы, обобщения и выводы самого исследования. При этом очень важны: ясность изложения, систематичность и последовательность в подаче материала. Текст следует делить на абзацы (каждый абзац – самостоятельная мысль – одно или несколько предложений). Необходимо избегать повторений. Не допускаются растянутые фразы с нагромождениями придаточных предложений, вводных слов и фраз.

В тексте, если необходимо сделать ссылку, то следует употреблять выражения в третьем лице: автор полагает, по нашему мнению, и т.д.

Работа оценивается особенно высоко, если в ней имеются самостоятельные мнения, суждения, предложения со стороны студента.

Тема должна освещаться в строгой последовательности, предусмотренной планом работы.

Цитируемые места должны иметь точные ссылки на источники. Необходимо соблюдать стандарты сокращений. Вновь введенные термины или понятия необходимо подробно разъяснять.

В конце важно сделать выводы. Выводы должны отвечать только тому материалу, который изложен в работе. Они пишутся в конце работы как итоговый материал в виде кратко сформулированных и пронумерованных отдельных тезисов или положений.

В заключении даётся обобщение наиболее существенных положений исследования поставленных вопросов, подводятся итоги, показывается справедливость выдвинутых автором новых положений.

Список литературы следует оформить в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5 – 2008.

Контрольная работа, выполненная небрежно, не по своему варианту, без соблюдения правил, предъявляемых к ее оформлению, возвращается с проверки с указанием недостатков, которые доводятся до обучающегося. В этом случае контрольная работа выполняется повторно.

По результатам защиты преподаватель выносит решение либо о зачете контрольной работы, либо об ее возврате с изменением варианта. Защита контрольной работы предполагает свободное владение студентом материалом, изложенным в работе и хорошее знание учебной литературы, использованной при написании.

Примеры тестовых заданий для самопроверки уровня знаний

Вариант 1

1. К полному товариществу относится организация:
 - А) состоящая из двух групп участников: коммерческой и имущественной;
 - Б) члены которой не отвечают по обязательствам;
 - В) члены которой отвечают своим имуществом;
 - Г) остаток средств которой распределяется по трудовому участию.

2. Диверсификация применяется в следующих случаях:
 - А) новые области применения для старого товара;
 - Б) при стагнирующих рынках;
 - В) увеличение объема рынка;
 - Г) расширение функций товаров.

3. Организация маркетинга по рыночному принципу предпочтительна:
 - А) когда у потребителей разные покупательские привычки;
 - Б) когда у потребителей разные товарные предпочтения;
 - В) при ориентации на зональную систему сбыта;
 - Г) при наличии множества товаров на множестве рынков.

4. Современная модель управления персоналом:
 - А) органическая;
 - Б) научная организация труда;
 - В) парципативная (командная);
 - Д) предпринимательская.

5. Преимущество линейной организационной структуры:
 - А) оперативность в принятии решений;
 - Б) согласованность действий исполнителей;
 - В) четкая система взаимных связей;
 - Г) ясно выраженная личная ответственность руководителя;
 - Д) ничего из перечисленного;
 - Е) все из перечисленного.

6. Типология личности, по Климову, построена на:
 - А) разделении личности по предметам труда;
 - Б) разделении личности по содержанию деятельности;
 - В) разделении личности по морально-психологическим качествам;
 - Г) разделении личности по признаку мотивации.

7. Наиболее эффективным способом разрешения конфликта является:
 - А) сглаживание;

- Б) избегание;
- В) принуждение;
- Г) компромисс.

8. Ротация кадров это:

- А) целевое использование кадров по назначению;
- Б) движение кадров по горизонтали;
- В) временный прием на работу;
- Г) иерархическое движение кадров;
- Д) ничего из перечисленного.

9. Метод “ринги” это:

- А) метод управления организационной структурой;
- Б) метод управления конфликтами;
- В) метод принятия решений;
- Г) метод стимулирования труда;
- Д) ничего из перечисленного.

10. Капитал предприятия складывается из:

- А) основного капитала;
- Б) основного капитала и оборотных средств;
- В) основного капитала, затрат, нематериальных активов;
- Г) основного капитала, оборотных средств, нематериальных активов.

11. Ускоренная амортизация используется:

- А) для предприятий малого бизнеса;
- Б) при соответствии требованиям предприятиями самостоятельно;
- В) для активной части основных фондов, приобретенных после 1991 года;
- Г) в первые три года их эксплуатации;
- Д) только А и Б;
- Е) только А, Б, и В;
- Ж) только А, В и Г;
- З) все из перечисленного.

12. Фондоотдача это:

- А) количество основных фондов, приходящихся на единицу объема реализации продукции;
- Б) объем реализации продукции, приходящейся на 1 рубль стоимости основных фондов;
- В) стоимость оборотных фондов на одного работающего;
- Г) стоимость основных фондов на одного работающего.

13. К оборотным средствам предприятия относятся:

- А) готовая продукция на складе;

- Б) себестоимость продукции;
- В) аренда оборудования;
- Г) затраты на проведение рекламной кампании.

14. Кредиторская задолженность это:

- А) кредит покупателю;
- Б) кредит от поставщика;
- В) авансирование платежа продавцом;
- Г) использование чужих средств;
- Д) только А и В;
- Е) только Б и Г;
- Ж) Б, В, и Г.

15. Оборачиваемость оборотных средств измеряется как:

- А) продолжительность одного оборота оборотных средств;
- Б) число оборотов, совершаемых оборотными средствами за определенный промежуток времени;
- В) период времени, в течение которого совершается оборот средств;
- Г) только А;
- Д) только Б;
- Е) только В;
- Ж) только А и Б;
- З) все из перечисленного.

16. К прочим затратам в классификации по элементам затрат относятся:

- А) отчисления во внебюджетные фонды;
- Б) аренда основных фондов;
- В) амортизация основных фондов;
- Г) амортизация нематериальных активов;
- Г) топливо.

17. Снижение постоянных издержек предприятия может привести:

- А) к росту прибыли;
- Б) к снижению точки безубыточности;
- В) к снижению цены;
- Г) только Б;
- Д) только А и В;
- Е) только Б и В;
- Ж) все из перечисленного;
- З) ничего из перечисленного.

18. Производственная мощность предприятия это:

- А) максимально возможный годовой выпуск продукции;
- Б) плановый выпуск продукции;
- В) фактический выпуск продукции;

- Г) количество потребляемой электроэнергии;
- Д) площадь предприятия;
- Е) численность персонала, необходимая для выпуска запланированной продукции.

19. Управленческая решетка Блэйка и Мутон включает пять основных стилей руководства. Из них наиболее эффективным является:

- а) стиль 9.1;
- б) стиль 5.5;
- в) стиль 9.9;
- г) стиль 1.9;
- д) стиль 1.1.
- Е) все из перечисленного.

20. Какая из перечисленных школ управления рассматривала управление как универсальный процесс, состоящий из взаимосвязанных функций:

- а) школа «человеческих отношений»;
- б) школа поведенческих наук;
- в) школа научного управления;
- г) административная (классическая) школа;
- д) математическая (количественная) школа?

Вариант 2

1. Какие стили поведения используются менеджерами при попадании в конфликтную ситуацию (исключите лишнее):

- а) разъяснение своей позиции;
- б) компромисс;
- в) регламентация;
- г) принуждение;
- д) дисциплинарное воздействие;
- е) уклонение;
- ж) решение проблемы;
- з) конфронтация;
- и) регулирование;
- к) сглаживание.

2. Какие из способов разрешения конфликтов относятся к педагогическим:

- а) убеждение;
- б) психологическое побуждение;
- в) просьба;
- г) перевод на другую работу;

- д) беседа;
- е) приказ руководителя.

3. Непосредственно процесс беседы включает:

- а) информирование собеседника; слушание собеседника; анализ реакций собеседника;
- б) передачу информации; получение информации; постановку вопросов;
- в) установление контакта; передачу (получение) информации; аргументирование.

4. Подготовка к проведению делового совещания предполагает следующую последовательность действий:

- а) формирование повестки дня и состава участников; определение целесообразности совещания; определение даты, времени и места проведения совещания;
- б) определение даты, времени и места проведения совещания; формирование повестки дня и состава участников; определение целесообразности совещания;
- в) определение целесообразности совещания; формирование повестки дня и состава участников; определение даты, времени и места проведения совещания; информирование участников о сроках и месте его проведения, теме и задачах.

5. Элементами организационной структуры управления туристским предприятием являются:

- а) системы, группы, связи;
- б) звенья, уровни, связи;
- в) службы, этапы, уровни;
- г) связи, формы, отделы.

6. Согласны ли вы с тем, что функциональная структура:

- а) не обеспечивает компетентного решения задач управления;
- б) нарушает принцип единоначалия;
- в) упрощает контроль за выполнением отдельных функций управления;
- г) освобождает руководство от рассмотрения текущих вопросов;

7. Функции управления — это:

- а) основные руководящие правила;
- б) способы и методы деятельности менеджера;
- в) виды управленческого труда;
- г) этапы процесса управления.

8. Миссия предприятия — это прежде всего:

- а) основные стратегии и ценности;
- б) смысл существования;

- в) главные цели;
- г) организационная культура;
- д) стратегические ориентиры получения прибыли.

9. Основными видами планов организации являются:

- а) комплексные, стратегические, оперативные;
- б) финансовые, тактические, маркетинговые;
- в) стратегические, бизнес-планы, производственные;
- г) оперативные, тактические, стратегические.

10. Среди процессуальных теорий мотивации выделяют три основные:

- а) теория ожиданий;
- б) викарные теории;
- в) теория постановки целей;
- г) теория справедливости;
- д) модель Портера—Лоулера.

11. В общем виде контроль означает главным образом:

- а) сбор и анализ различных документов;
- б) наблюдение за действиями подчиненных;
- в) сопоставление достигнутых результатов с запланированными;
- г) выявление виновных и их наказание.

12. Выделяют следующие методы управления:

- а) научные;
- б) социально-психологические;
- в) программно-целевые;
- г) экономические;
- д) математические;
- е) административные;
- ж) метод экспертных оценок.

13. Группа административных методов менеджмента включает:

- а) планирование;
- б) регламентирование;
- в) регулирование;
- г) нормирование;
- д) координацию;
- е) инструктирование;
- ж) распорядительное воздействие;
- з) контроль.

14. Выберите из нижеперечисленных экономические методы менеджмента:

- а) моделирование;

- б) хозяйственный расчет;
- в) государственное регулирование;
- г) ценообразование;
- д) моральное стимулирование;
- е) налогообложение;
- ж) социальное планирование;
- з) финансирование;
- и) нормирование;
- к) кредитование;
- л) системный подход.

15. Делегирование полномочий означает:

- а) передачу вопросов разделения труда и распределении полномочий;
- б) передачу задач вместе с полномочиями и компетенцией
- в) передачу возможности контроля и дисциплинарного воздействия;
- г) передачу ответственности.

16. Организационная культура — это прежде всего:

- а) способы осуществления управленческой деятельности;
- б) закономерности и правила;
- в) система ценностей и норм поведения;
- г) характерные признаки и принципы.

17. Выделяют следующие методы принятия управленческих решений:

- а) программно-целевые;
- б) формализованные (математические);
- в) экономические;
- г) неформализованные (эвристические).

18. К внутренним факторам, определяющим качество управленческих решений, можно отнести:

- а) квалификацию управленческого персонала;
- б) технологию и методы управления;
- в) культуру управления;
- г) устойчивость системы управления;
- д) восприимчивость системы управления к управленческим решениям;

Критерии оценивания:

- количество правильных ответов
- 1 правильный ответ= 1 балл (за 100-процентный ответ на вопрос)
- при наличии более 1 правильного ответа количество баллов за вопрос рассчитывается исходя из процента правильных ответов на вопрос (например, 50% - 0,5 балла)
- время ответа на вариант теста.

Шкалы оценивания:

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа не менее чем 85 % тестовых заданий;

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа не менее чем 70 % тестовых заданий;

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа не менее 51 %;

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа менее чем на 50 % тестовых заданий.

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

Тестирование является одним из основных средств контроля качества обучения.

Тесты – это специальный тип заданий, содержащий подготовленные заранее варианты ответов. Студент на основе полученных теоретических знаний должен выбрать правильный ответ (ответы) на поставленный в тесте вопрос.

Тестовый метод контроля качества обучения имеет ряд несомненных преимуществ перед другими педагогическими методами контроля: высокая научная обоснованность теста; технологичность; точность измерений; наличие одинаковых для всех испытуемых правил проведения испытаний и правил интерпретации их результатов; хорошая сочетаемость метода с современными образовательными технологиями. Основные принципы тестирования, следующие:

– связь с целями обучения - цели тестирования должны отвечать критериям социальной полезности и значимости, научной корректности и общественной поддержки;

– объективность - использование в педагогических измерениях этого принципа призвано не допустить субъективизма и предвзятости в процессе этих измерений;

– справедливость и гласность - одинаково доброжелательное отношение ко всем обучающимся, открытость всех этапов процесса измерений, своевременность ознакомления обучающихся с результатами измерений;

– систематичность - систематичность тестирований и самопроверок каждого учебного модуля, раздела и каждой темы; важным аспектом данного принципа является требование репрезентативного представления содержания учебного курса в содержании теста;

– гуманность и этичность - тестовые задания и процедура тестирования должны исключать нанесение какого-либо вреда обучающимся, не допускать ущемления их по национальному, этническому, материальному, расовому, территориальному, культурному и другим признакам;

Важнейшим является принцип, в соответствии с которым тесты должны быть построены по методике, обеспечивающей выполнение требований соответствующего государственного образовательного стандарта. К принципам тестирования примыкают принципы построения тестовых заданий, включающие в себя следующие принципы:

– коллегиальная подготовка тестовых заданий - позволяет существенно уменьшить важнейший недостаток индивидуального контроля знаний – его субъективность.

– централизованное накопление тестовых заданий - составленные и отобранные экспертами тестовые задания должны храниться в базе данных системы тестирования, обрабатываться педагогом по соответствующей дисциплине с целью устранения возможных дублирований заданий.

– унификация инструментальных средств подготовки тестовых заданий - образовательные учреждения должны использовать унифицированное программное обеспечение систем тестирования, инвариантное к предметной области.

Методические аспекты контроля знаний включают:

1. Выбор типов и трудности тестовых заданий («что контролировать?»). Набор тестовых заданий должен соответствовать цели контроля на данном этапе учебного процесса. Так на этапе восприятия, осмысления и запоминания оценивается уровень знаний обучающегося о предметной области и понимания основных положений. Способность обучающегося применять полученные знания для решения конкретных задач, требующих проявления познавательной самостоятельности, оценивается как соответствие требуемым навыкам и/или умениям.

2. Планирование процедуры контроля знаний («когда контролировать?»). Учебный процесс принято рассматривать как распределенный во времени процесс формирования требуемых знаний, навыков и умений. Соответственно этому, выделяют следующие четыре этапа контроля знаний.

1. Исходный (предварительный) контроль. Данный контроль проводится непосредственно перед обучением, имея целью оценить начальный уровень знаний обучающегося и соответственно планировать его обучение.

2. Текущий контроль. Осуществляется в ходе обучения и позволяет определить уровень усвоения обучающимся отдельных разделов учебного материала, а затем на этой основе скорректировать дальнейшее изучение предмета.

3. Рубежный контроль. Проводится по завершении определенного этапа обучения и служит цели оценки уровня знаний обучающегося по теме или разделу курса.

4. Итоговый контроль. Позволяет оценить знания, умения и навыки обучающегося по курсу в целом.

2. Формирование набора адекватных тестовых заданий («как контролировать?»).

Используются следующие формы тестовых заданий:

- цепные задания - задания, в которых правильный ответ на последующее задание зависит от ответа на предыдущее задание;

- тематические задания - совокупность тестовых заданий любой формы, разработанных для контроля знаний обучающихся по одной изученной теме. Задания могут быть цепными и тематическими одновременно, если их цепные свойства имеют место в рамках одной темы;

- текстовые задания - совокупность заданий, созданных для контроля знаний обучающихся конкретного учебного текста, текстовые задания удобны для проверки классификационных знаний;

- ситуационные задания - разрабатываются для проверки знаний и умений обучающихся действовать в практических, экстремальных и других ситуациях, а также для интегрального контроля уровня знаний обучающихся. Каждая из рассмотренных форм тестовых заданий имеет несколько вариантов. Например, возможны задания с выбором одного правильного ответа, с выбором одного наиболее правильного ответа и задания с выбором нескольких правильных ответов. Последний вариант является наиболее предпочтительным.

В тестовых заданиях используются четыре типа вопросов:

- закрытая форма - является наиболее распространенной и предлагает несколько альтернативных ответов на поставленный вопрос. Например, обучающемуся задается вопрос, требующий альтернативного ответа «да» или «нет», «является» или «не является», «относится» или «не относится» и т. п. Тестовое задание, содержащее вопрос в закрытой форме, включает в себя один или несколько правильных ответов и иногда называется выборочным заданием. Закрытая форма вопросов используется также в тестах-задачах с выборочными ответами. В тестовом задании в этом случае сформулированы условие задачи и все необходимые исходные данные, а в ответах представляют несколько вариантов результата решения в числовом или буквенном виде. Обучающийся должен решить задачу и показать, какой из представленных ответов он получил.

- открытая форма - вопрос в открытой форме представляет собой утверждение, которое необходимо дополнить. Данная форма может быть представлена в тестовом задании, например, в виде словесного текста, формулы (уравнения), графика, в которых пропущены существенные составляющие - части слова или буквы, условные обозначения, линии или изображения элементов схемы и, графика. Обучающийся должен по памяти вставить соответствующие элементы в указанные места («пропуски»).

- установление соответствия - в данном случае обучающемуся предлагают два списка, между элементами которых следует установить соответствие;

- установление последовательности - предполагает необходимость установить правильную последовательность предлагаемого списка слов или фраз.

Примерные кейс-задания

Кейс 1. «Концепция искреннего сервиса» отеля «Schindlerhof»

Небольшой бизнес отель Schindlerhof под Нюрнбергом, то самое место, где менеджерский талант владельца Клауса Кобьелла, сочетающий такие, казалось бы, несовместимые управленческие методы, как жесткая ценовая политика отеля и подлинная сердечность принес скромному семейному предприятию стабильно высокий доход и репутацию одного из самых комфортных отелей Европы.

К.Кобьел называет свой отель современным *клиент - ориентированным* предприятием малого бизнеса и предлагает несколько нехитрых составляющих успеха небольшого отеля.

Во – первых, это искренняя сердечность, которая должна стать продуктом, товаром - иначе предпринимателю, работающему в сфере услуг, придется нелегко. И такая теплота, разумеется, может исходить только от искренне заинтересованных сотрудников.

Удивительно, что цель его отеля- ни в коем случае не получение прибыли. Прибыль возникает как результат достижения целей предприятия. Отель нацелен на удовлетворение потребности клиентов, а прибыль— это своего рода побочный продукт, выработку которого невозможно предотвратить.

Во – вторых, отель Schindlerhof –одно из тех немногочисленных предприятий, где все клиенты платят одну и ту же цену. Правило отеля-никуму и ни при каких условиях не делать скидок.

И что удивительно, при такой спорной концепции успех отеля несомненен. В четыре очереди его строительства на неосвоенных площадях было вложено в общей сложности 13 млн евро, на сентябрь 2006 год годовой оборот отеля составляет 6,4 млн евро, численность команды -50 специалистов и 22 стажера. Для небольшого загородного отеля это очень неплохие показатели.

Вопросы для обсуждения:

1. Объясните суть корпоративной философии отеля Schindlerhof.
2. Следует ли разработать собственную философию гостеприимства отечественным отелям?
3. Поясните характеристики клиент-ориентированного предприятия.
4. Как вы думаете, почему отель К. Кобьелла пользуется постоянным и устойчивым спросом у гостей?

Кейс 2. Происхождение термина гостиница

Гостиница (лат.-*deversoria*, нем –*Gasthof*, фр – *hotel*) *kaphleia*, места в которых можно было найти за деньги пристанище, не были известны в гомеровские времена, потому что, при сравнительно незначительных

сношениях, чужеземцы всегда могли найти гостеприимный прием в частных домах;

Позже развитие сношений как внутри государства, так и с чужими краями вызвало наплыв чужеземцев, и большие города, напр. Коринф, Афины и др., были переполнены иностранцами, тогда потребность в гостиницах (изначально устраивались за государственный счет) (*pandokeia*, *katagwgia*, *kataluseiV*) как для бедных, так и для богатых сделалась ощутительной.

Гостиницы помещались в местах, где происходили общественные празднества, и поблизости от знаменитых многопосещаемых храмов, как, напр., в Олимпии, возле храма Афродиты, на острове Книде и возле Гереея в Платеях (Thuc. 3, 68), устроены были на государственный счет *skhnai* и *katagwgia* пристанища для многочисленных посетителей, Пристанище в гостинице давалось всякому – бедному и богатому, знатному и простолыдину, которые о содержании своем должны были сами заботиться.

Не воспрещались в этих местах и частные заведения подобного рода; но содержание гостиниц, по мнению греков, не было почетным ремеслом. Сохранилось, например известие, что посольство афинян к Филиппу Македонскому останавливалось в подобных *pandokeioi*. Содержать себя каждый должен был за свой счет. Удостоверение личности требовалось для путешественников лишь в военное время. У римлян рано появляются разные гостиницы и публичные трактиры (*porinae*) для низших классов, дававшие путешественникам приют и угощение. Из путешествия Горация, сопровождавшего Мецената в Брундизий, мы узнаем о существовании гостиниц у проезжих дорог. Гораций останавливался в них даже после того, как соединился с Меценатом. В новейшее время гостиницы появляются в Париже в 17 веке, а затем и в других городах.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите первые известные формы средств размещения.
2. Почему Петр Великий передал в ведение государства постоянные дворы?
3. Выявите и опишите основные принципы развития гостиничного дела.

Кейс 3. «Искусство управлять или Хороший сотрудник будет болеть во время отпуска»

Придумав для своих сотрудников увлекательную игру, немец Клаус Кобьелл не только стал самым привлекательным работодателем Европы, но и заработал статус гуру в области мотивации персонала.

Клаус Кобьелл в буквальном смысле малый предприниматель. Он владеет небольшим отелем *Schindlerhof* с оборотом всего 8,5 млн евро и 70 сотрудниками. При этом он один из самых востребованных в Европе консультантов по управлению персоналом, а его книги «Мотивация в стиле экшн», «Виртуозный маркетинг», «Как стать лучше?» стали бестселлерами европейской бизнес-литературы.

В отеле Клауса строгие порядки — сотрудники бесплатно работают сверхурочно и предпочитают болеть прямо на рабочем месте. Они не должны курить и не могут себе позволить набрать лишний вес. В свое свободное время они вынуждены посещать семинары и разнообразные тренинги. Зарплата? Чуть выше средней по отрасли. Конкуренты зачастую готовы платить больше.

Тем не менее в 2007 году отель Schindlerhof победил в конкурсе лучших работодателей Европы 100 BestWorkplacesin Europe-2007, до этого гостиницу шесть раз подряд признавали лучшим конференц-отелем Европы, дважды Schindlerhof получал премию качества от объединения германских промышленников. И это лишь внешняя сторона успеха. Каждый сотрудник отеля приносит компании ежегодно 120 тыс. евро выручки. Это вдвое выше средних показателей по отрасли в Германии и в несколько раз больше, чем в гостиничной индустрии Москвы (расчеты HotelConsultingandDevelopmentGroup).

«**Секрет фирмы**» попросил Клауса Кобьелла объяснить, как ему удается сочетать жесткие порядки и невероятную эффективность персонала.

«Деньги — это фактор гигиены».

«Секрет фирмы:» Статус гуру не мешает вам заниматься бизнесом?

Клаус Кобьелл: Я знаю только одного гуру — это кенгуру. Если серьезно, то все мои книги и семинары немислимы без отеля. **Как можно чему-то учить людей, если не можешь им показать, как это все работает?** Именно успех гостиницы и позволил мне заняться консалтингом. Есть и обратная связь — отель заполняется на 100% без всякой рекламы. Если вы захотите приехать ко мне в гости, то придется подождать в очереди пару лет.

СФ: Вы не пользуетесь сотовым телефоном и бываете в Schindlerhof всего пять дней в месяц. Каким образом осуществляется контроль?

КК: Вы не поверите, но мы отменили контроль. Остались лишь общие правила игры, которые, кстати, придумали сами сотрудники и за соблюдением которых следит весь коллектив.

Зачем нужен постоянный контроль, если вся команда увлечена общей идеей? Мы не хотим удвоить свой оборот или занять какую-то там долю рынка, мы стремимся быть лучшими в своем деле. Это все равно, что тренер в провинциальной футбольной команде скажет: «Давайте выиграем Лигу чемпионов». Человек ставит перед собой значимую цель, и это вызывает в нем всплеск эндорфинов, гормонов счастья. Мы поставили перед собой *цель стать лучшим конференц-отелем в Германии*. Достигли этого — и вот уже шестой год подряд подтверждаем статус.

СФ: но от того, что ваш отель стал лучшим в Германии, выиграли в первую очередь лично вы, а сотрудникам-то какая от этого польза?

КК: не спорю, конечно, я выиграл. Но и у сотрудников возникла гордость за компанию — все хотят работать на победителя, а не на проигравшего. Однако у моих людей есть одно преимущество передо мной — если они проработают в моем отеле три года, то их с руками оторвут наши

конкуренты. Их зарплата будет выше на 1000 евро по сравнению с «выпускниками» других отелей.

У победителей формируется культура гордости. Почему лошади выигрывают заезды, ведь гонорар получает жокей? Очевидно, у них есть какие-то другие причины для того, чтобы бежать быстрее.

СФ: да, но лошади не выплачивают ипотечные кредиты и не платят за обучение детей. Какую роль в вашей системе мотивации играют деньги?

КК: Деньги — фактор гигиены. Это как крем после бритья — если его мало, то кожа воспаляется, возникают неприятные ощущения, но если его слишком много, то продукт расходуется уже напрасно. Денег, как и крема, должно быть столько, сколько нужно. Мы платим чуть выше, чем в среднем по отрасли.

СФ: но что делать, если сотрудники считают, что им банально мало платят?

КК: Деньги плачу не я, а наши клиенты. Я всего лишь посредник. Если клиенты довольны, прибыли растут, то от этого выигрывает весь коллектив. У нас все знают, сколько компания зарабатывает и сколько тратит. Соответственно, все отлично понимают, можно ли рассчитывать на премию в этом месяце или нам всем предстоит затянуть пояса.

СФ: А если эта информация уйдет к конкурентам, в налоговую, да мало ли еще куда...

КК: И что? У меня честный прозрачный бизнес, мне нечего скрывать. Допустим, конкуренты узнают какие-то наши планы или ноу-хау, но пока они их будут внедрять в жизнь, мы убежим еще дальше.

СФ: В своей книге «Мотивация в стиле экшн» вы пишете, что сотрудники Schindlerhof сами назначают себе зарплату. Как это работает?

КК: Система простая — при устройстве на работу любой соискатель пишет, какая у него была зарплата на предыдущем месте работы, какого уровня доходов он хотел бы достичь в ближайшем будущем и, наконец, сколько, по его оценкам, стоит его труд в настоящий момент. Мы просим соискателей подойти к этому вопросу самокритично, потому что высокая зарплата обуславливает высокий уровень ответственности. Если человек недооценил себя, то, скорее всего, уже в ближайшее время он получит повышение, а если переоценил, то пути назад уже нет. Простой повар может стать шеф-поваром, а шеф-повар не может быть понижен, только уволен. Ведь нет ничего хуже обманутых надежд.

ДОСЬЕ

Клаус Кобьелл начал свою предпринимательскую деятельность в 22 года с открытия блинной. Затем он последовательно запустил несколько ресторанов различной кухни и джазовый клуб. В 1984 году он купил заброшенный крестьянский двор под Нюрнбергом и превратил его в один из самых дорогих отелей Европы Schindlerhof (сейчас там 95 номеров). Отель специализируется на проведении бизнес-конференций. Клаус же большую часть своего времени тратит на консалтинговую деятельность в сферах управления персоналом и маркетинга. В 1993 году он выпустил свою первую

книгу «Мотивация в стиле экшн» (только в России она выдержала четыре издания) и с тех пор активно пропагандирует свой опыт. Правда, как признает сам Клаус, пока консалтинг приносит ему все-таки меньше денег, чем отель, но в ближайшие пару лет все может измениться. Дело в том, что Клаус Кобьелл оформил права на программное обеспечение системы мотивации МАХ и сейчас активно внедряет эту систему в европейских компаниях.

«Мне глубоко плевать, что подумают эти бюрократы»

СФ: Вы придумали и внедрили почти на сотне предприятий в Европе новую систему мотивации сотрудников МАХ (*индекс акции сотрудника*). В чем ее суть?

КК: Ее суть в предельной прозрачности карьерного роста для каждого сотрудника компании. Расскажу на примере моего отеля Schindlerhof. Пять лет назад по нашему заказу была создана компьютерная программа, имитирующая биржевые торги. Только вместо компаний котируются сотрудники отеля. Каждый из них имеет собственную акцию, которая может расти или падать. Обратите внимание, что эта система никак не связана с акционерной стоимостью нашей компании. Единственным собственником Schindlerhof остается моя семья.

СФ: А как личные котировки сотрудников влияют на их доходы?

КК: Прямой взаимосвязи нет. Но рассчитывать на карьерный рост и премии, как правило, могут только сотрудники из первой двадчатки в нашем списке. Тех, кто развивается быстрее других, я могу поощрять индивидуальной премией. Сотрудник, добившийся наибольшего роста курса своей акции по итогам месяца, получает на следующий месяц автомобиль-кабриолет Mini.

СФ: Невероятная щедрость...

КК: Автомобиль — лишь символ успеха. Наши топ-менеджеры, если им повезет выбиться в лидеры, предпочитают оставить свои большие и дорогие представительские BMW и Mercedes в гараже и приезжать на работу на этом маленьком Mini. К сожалению, мне не доводилось выигрывать в этой игре и побывать за его рулем — курс моей акции оставляет желать лучшего из-за частых отлучек.

Однажды я обратил внимание, что девушка-стажер как-то необычно поглядывает на меня, чуть ли не хихикает, когда мы встречаемся в отеле. Я посмотрел на курс своей акции и понял, что юная особа опередила меня в этой игре. Досадное ощущение.

СФ: Что влияет на котировки акций сотрудников?

КК: Понизить свой рейтинг достаточно просто — нужно вызывать нарекания со стороны клиентов, не ходить на семинары и тренинги, почаще брать больничные, курить, набрать лишний вес и не соблюдать стандарты работы. Скажем, у нас принято брать телефонную трубку до третьего гудка, отвечать на электронное письмо в течение двух часов. Нарушая регламенты, вы гарантированно снижаете свои котировки. Повысить рейтинг сложнее. Основной способ — внедрять новые идеи. К примеру, один из сотрудников

предложил заполнить емкости для охлаждения минералки цветным льдом. В итоге продажи минеральной воды подскочили в два раза. Другая идея — установить на парковке около ресторана таблички, куда мы записываем номер автомобиля, на котором приезжает гость, забронировавший столик. Здесь прямой отдачи не было, но гости отметили это нововведение — приятно приехать вечером в ресторан и уже на парковке понять, что тебя с нетерпением ждут. Идеи внедряются разные — некоторые облегчают жизнь самих сотрудников, некоторые создают дополнительный сервис для гостей, некоторые направлены на улучшение экологической ситуации вокруг отеля.

СФ: Но как же трудовое законодательство? Штрафы за больничные вряд ли понравятся инспекторам.

КК: Во-первых, больничные влияют не на зарплату, а на личный рейтинг человека. Во-вторых, я частный предприниматель и мне глубоко плевать, что подумают эти бюрократы. Сотрудник, который заботится об общем деле, будет болеть во время своего отпуска.

Однажды одна из менеджеров гостиницы каталась на горных лыжах и сломала себе руку. Спустя пару дней я встречаю ее на ресепшне в гипсе. Конечно, я предложил ей немедленно отправиться домой. На что получил такой ответ: «Неужели ты думаешь, что я дам тебе шанс обойти меня в этом месяце!» МАХ захватывает людей, делает их по-хорошему азартными. Они получают в свои руки рычаги управления собственным будущим.

«Разве приятно встретить во время отпуска этакого Франкенштейна?»

СФ: А судьи кто? Почему, например, нельзя курить и толстеть? Как это отразится на эффективности отеля?

КК: Курильщики чаще болеют, так что в это время за них должны работать их некурящие коллеги. Разве это честно? Борьба с лишним весом связана со спецификой нашего бизнеса — разве приятно встретить во время отпуска за стойкой бара этакого Франкенштейна?

Вся прелесть в том, что сами сотрудники разработали критерии оценки эффективности. Когда сам придумываешь правила игры, то нарушать их, как минимум, глупо.

СФ: Но не все же люди любят играть в игры...

КК: С момента запуска МАХ лишь два человека ушли, объяснив это тем, что новые правила на них давят. Наверное, какая-то часть отсеивается, когда мы объясняем правила на этапе приема на работу. В футбол идут играть те, кому нравится эта игра. Остальные могут заняться хоккеем или фигурным катанием.

Вот вам яркий пример — последнее место в нашем рейтинге занимает великолепный кондитер, который изготавливает и оформляет десерты. Он отлично справляется со своей работой, но совсем не участвует в жизни отеля. Что же, я не собираюсь его увольнять, но и стать менеджером у него шансов нет. Впрочем, ему этого и не надо. Все довольны.

СФ: Вам не кажется, что система МАХ здорово напоминает социалистическое соревнование, только вместо красного знамени — автомобиль-кабриолет?

КК: Конечно. Я убежден, что будущее как раз за такими смешанными моделями, которые берут лучшее от капиталистических и социалистических способов мотивации. Время хищнического капитализма, когда ты покупаешь за деньги рабочие руки, а про голову сотрудника можешь забыть, уходит в прошлое. Все начинают понимать, что за деньги людей не купишь, их можно купить только за идею. Разве плоха идея прозрачной и понятной карьерной лестницы, когда ты сам управляешь своей судьбой? Я понимаю, что в любой компании есть лидеры и аутсайдеры, но проблема в том, что, как правило, все это запутанно, непонятно как для руководителей, так и для самих сотрудников. Человека вот-вот хотят повысить, а он сидит унылый и рассылает резюме конкурентам, посчитав, что его карьерный рост остановился.

СФ: Но у вас очень небольшой отель, где все на виду. Сработает ли МАХ в большой компании?

КК: Сейчас мы сертифицировали свое программное обеспечение и принялись тиражировать модель. Она уже работает в 93 европейских компаниях, среди которых банк в Лихтенштейне, два строительных рынка ОВІ, станкостроительный завод, есть даже две мэрии небольших городов. Система нуждается в индивидуальной настройке критериев оценки, но работает практически везде. К примеру, у нас курящие сотрудники теряют баллы, а в России можно штрафовать тех, кто злоупотребляет алкоголем. Кстати, мы уже окупили свои затраты на разработку МАХ. Наверное, скоро я буду таким же богатым как Билл Гейтс.

СФ: Вы уже несколько раз приезжали в Россию и наверняка составили впечатление о российских методах управления персоналом. Возможно ли внедрение системы МАХ в отечественных компаниях?

КК: Многие знакомые мне российские руководители почему-то часто думают, что необходимо показать себя перед подчиненными с грубой, жесткой стороны, чтобы завоевать авторитет. Быть может, в условиях полного пренебрежения правилами и регламентами со стороны персонала это отчасти и оправданно. Но такой путь ведет в никуда: грубость — проявление слабости и неумения находить компромисс. Несчастные работники — яд для любого бизнеса. Так что система МАХ, предполагающая разработку автоматизированных и четких критериев оценки персонала, была бы в России как нигде кстати. Зачем повышать на людей голос, если они могут в любой момент взглянуть на котировку своей акции и понять, что надо в своей работе что-то менять.

Вопросы для обсуждения:

1. Какими на ваш взгляд качествами должен обладать владелец/менеджер отеля?
2. Что мотивирует сотрудников работать с полной отдачей?
3. Достаточно ли платить сотрудникам высокую зарплату для целей успешного бизнеса?

Кейс 4. Феномен Цезаря Ритца: опыт лидера и история успеха

Цезарь Ритц - основоположник швейцарских традиций гостиничного менеджмента. Без преувеличения Цезаря Ритца можно назвать великим пионером в сфере гостиничного бизнеса, его успехи и достижения ставят его в один ряд с известными личностями конца 19 века. Его жизнь — это история успеха благодаря упорному труду и таланту. Его имя ассоциируется с роскошью, элегантностью, комфортом, высокими стандартами обслуживания.

Цезарь Ритц, которого в конце жизни называли «Отельер королей» и «Король отельеров», родился в маленькой деревне в горах Нидервальд 23 февраля 1850 года. В молодость Ритца население городка насчитывало чуть более 100 человек. С тех пор количество жителей не сильно увеличилось. Цезарь Ритц был тринадцатым и самым младшим ребенком. Семья жила в простых, но хорошо организованных условиях, с доходом от собственной фермы в горах. В Нидервальде Ритц получил начальное образование. Уже в годы своего детства в доме своих родителей он осознал, что жизнь человека складывается из тяжелого труда, дисциплины и умеренности во всем.

Семья Ритц известна и уважаема в долине Goms, до и после Цезаря из нее вышло много талантливых людей – резчиков по дереву, художников и один известный физик. Возможно, такое происхождение объясняет крупный успех Цезаря в деле создания отелей и управления ими с таким вкусом, изяществом и утонченностью.

Родители Цезаря Ритца понимали, что все тринадцать детей не смогут жить в Нидервальде и поэтому отправили младшего сына к родственникам в столицу кантона - Сион. Здесь Ритц выучил французский, а также начал учиться на художника по металлу. Его жизнь в Сионе продолжалась три года и открыла для него новый мир, именно здесь он впервые начал изучать иностранный язык, встретил людей из других стран и испытал желание узнать и понять другую культуру. В Бриге Ритц впервые сталкивается с миром гостеприимства, когда его берет на работу помощником официанта друг отца, владевший небольшим отелем. Однако при всем желании юного Цезаря учиться, владелец отеля не увидел в нем будущего гения гостиничного бизнеса и отказал от места.

В 1867 году семнадцатилетний Цезарь Ритц уезжает в Париж, где только что открылась Всемирная Выставка. Именно здесь он впервые столкнулся с «большим миром». В скромной гостинице HoteldelaFidelite начинается его обучение на официанта. Это было нелегкое время, в обязанности официанта входило мытье полов, чистка обуви, перенос багажа. Профессионального образования, как оно есть сейчас в форме курсов и школ, еще не существовало, обучение проходило на опыте и личном примере - все нужно было самому понимать, запоминать и выполнять пожелания клиентов. Уже на этом начальном этапе своей карьеры Цезарь удивлял всех своей незаурядной памятью, а также всегда хорошим внешним видом. Будучи способным учеником, Цезарь вскоре стал очень популярным сотрудником отеля, став в конце старшим официантом.

Париж быстро изменил Цезаря Ритца, от природы довольно застенчивого, сделав его амбициозным молодым человеком, почувствовавшим себя в своей среде. Начав с довольно скромного ресторана, Ритц переходит ресторан получше, затем - еще лучше, и наконец получает место в знаменитом Voisin. Этот ресторан Цезарь назвал настоящей профессиональной школой. В Voisin Ритц впервые познакомился с магией искусства кулинарии, получив незаменимые знания от одного из лучших шеф-поваров своего времени AugusteEscoffier, который также был известен в литературных и культурных кругах Парижа, был знаком с Марселем Прустом, Александром Дюма младшим, Теофилом Готье, Жорж Санд, Сарой Бернард. AugusteEscoffier стал незаменимым работодателем, советчиком и настоящим другом Ритца.

В Париже Ритц имел возможность знакомиться с гостями из Нового Света - успешными бизнесменами в торговле, банках, страховании. Многие, как и Цезарь Ритц, происходили из простых небогатых семей и достигли богатства, социального равенства, политического влияния благодаря упорному труду. Они произвели на молодого Цезаря сильное впечатление, он почувствовал, что тоже может добиться успеха.

В 1873 году Ритц переезжает в Вену, где проходила очередная Всемирная Выставка, и поступает на работу во французский ресторан LesTriosFreresProvencaux. Вена - имперская столица Австро-Венгрии - была совсем другим миром по сравнению с Парижем, с другой культурой, менталитетом. Немецкий стиль жизни не превалировал Ритцу, однако он не смог не поддаться очарованию знаменитого города на Дунае.

В это же время Ритц задумывается над развитием сезонного туризма и занимает управляющие должности в нескольких важных отелях на Швейцарской и Французской Ривьере.

Первые успехи в индустрии гостеприимства в Швейцарии и за рубежом

В швейцарском кантоне Люцерн Ритц работает управляющим рестораном в отеле Rigi-Kulm, расположенном у горы Риги, популярной во всем мире своими незабываемыми видами и красивейшими восходами. Отель привлекал много туристов из разных стран, и именно он сделал Ритца известным в индустрии гостеприимства. Благодаря оригинальному решению и быстрым действиям Цезарь Ритц в один из дней буквально спас отель от краха, который мог произойти из-за внезапного похолодания. Ритц сделал все так, что приехавшая большая группа людей даже не заметила произошедших изменений. Теперь имя Ритца стало известно в кругу обеспеченных клиентов и отельеров разных стран.

В Rigi-Kulm Ритц познакомился с полковником AlphonsPfyffervonAltishofen, архитектором, инженером, строителем и владельцем отеля National в Люцерне. Он пригласил Ритца стать директором National, известным в Швейцарии и за рубежом как настоящий роскошный отель. Успешная деятельность Ритца в отеле National вскоре сделала гостиницу местом встречи европейской интеллектуальной и влиятельной финансовой элиты.

Поскольку отель в Люцерне был открыт только летом, это не могло удовлетворить карьерные планы Ритца. Одновременно он работает управляющим в гостинице Grand-Hotel в Монте-Карло, где часто останавливался Принц Уэльский, наследник королевской короны Англии. Он был приятно удивлен изменениями, которые предложил в отеле Ритц. Высокое мнение принца привлекло других гостей в отель, сделав его гостиницей класса люкс.

Так, Ритц работал в двух отелях в Люцерне и Монте-Карло в течение 8 лет, став известным в мире гостеприимства отелем. Пришло время открыть собственный отель. И в 1888 году Цезарь Ритц открывает в Германии в Баден-Бадене собственную гостиницу и ресторан *delaconversation*. Баден-Баден был к тому времени известным спа-курортом, который посещало высшее общество Германии и других стран. Гостями отеля Цезаря Ритца стали немецкий император, короли, принцессы и принцы, известные политики, офицеры и генералы. Успех в бизнесе позволил Ритцу приобрести местный отель *Minerva*, а потом и гостиницу в Каннах *HoteldeProvence*. Параллельно Ритц работает как независимый отельер, помогая в создании и реорганизации отелей, таких как: знаменитые *Savoy* и *Carlton* в Лондоне, *Grand-Hotel* в Риме, *FrankfurterHof* во Франкфурте, *Grand-HoteldesThermes* в Сальсомаджоре. Он также являлся советчиком и руководителем в отелях *Grand-Hotel* в Палермо, *Claridges*, *Hyde-Park* и *Londres* в Лондоне, *Kaiserhof* и *Augusta-Viktoria* в Висбадене, в ресторане *Ritz* в Биарритце.

Ритц становится одним из учредителей и первым президентом компании по развитию сети отелей класса люкс - *HotelsRitzDevelopmentCompany*. Он планирует создание отелей *Ritz* в Каире, Мадриде и Йоханнесбурге, открывает собственный отель в Париже. К Ритцу обращаются за советом владельцы отелей со всего мира. Апофеозом карьеры Цезаря Ритца стало открытие собственного отеля в Париже на Вандомской площади.

Жизнь и работа Ритца не обошлись без элемента трагедии. В июне 1902 года на пике успеха, он приходит к физическому и моральному истощению. Это было начало длительной болезни, продлившейся более 16 лет. Воля к жизни Ритца была полностью разбита, в 1906 году его помещают в больницу для душевнобольных в Лозанне. Ритц умер 23 октября 1918 года в больнице в Кюснахте. Цезарь Ритц - синоним комфорта, элегантности и люкса

Имя Отельера королей и Короля среди отельеров Цезарь Ритц заслужил благодаря упорному труду в деле предоставления услуг высшего качества в отелях, среди клиентов Ритца были самые высокопоставленные особы – члены королевских семей, в частности английская королевская семья. При жизни Цезаря Ритца его редко признавали и замечали в родной Швейцарии. Во всей стране нет ни одного отеля сети «Ритц». Имя Ритца и его заслуги были упомянуты лишь в 1939 году в Цюрихе во время Швейцарской национальной выставки. Каждый, кто рассчитывает на продолжительный успех в гостиничном бизнесе, должен постоянно оттачивать свой

профессионализм до наивысшего уровня. Это должен быть общительный человек, дипломат и психолог, знающий несколько иностранных языков, умеющий предвидеть, подстраиваться и подготавливать будущие изменения в своем бизнесе. Это должен быть хороший организатор, отличный менеджер персонала. И, конечно, он должен любить свою профессию. У Цезаря Ритца были все эти качества, что подготовило его к успешной карьере в качестве управляющего отелем. Начав с самых низов, он получил необходимые навыки путем тяжелой и упорной работы. Ритц был образованным, стремящимся к знаниям, решительным человеком, новые и порой трудные ситуации он разрешал быстро и, как правило, успешно.

Вопросы для обсуждения:

1. Объясните феномен успеха бизнеса Ритца
2. Перечислите уникальные особенности менеджмента Ритца

Кейс 5. Профессиональные кадры по-прежнему в цене?

По результатам исследования консалтинговой компании HVS ExecutiveSearch, к 2015 году в одной только Москве планируется создание 302 новых отелей, для которых понадобится персонал. А во всем мире, к 2020 году, гостиницам понадобится 262 миллиона сотрудников, поскольку ожидаемое количество туристов во всем мире будет, ориентировочно, 1,6 млрд. человек.

Кризис внес свои коррективы – если раньше отели приглашали много зарубежных специалистов, то теперь, согласно сведениям HVS ExecutiveSearch – позиции, на которые приглашаются в основном иностранные специалисты – генеральный менеджер отеля и шеф-повар. На остальные места стараются нанимать российских граждан. Но, в то же время, специалисты по кадрам отелей отмечают недостаточно высокий уровень практической подготовки российских специалистов, обучение которых больше построено на формировании общего кругозора.

Недостаток профессионально подготовленных кадров наблюдается во всех мировых сферах бизнеса, не только в гостиничной. Рассмотрим, чем могут помочь в этой проблеме GlionInstituteofHigherEducation и LesRochesInternationalSchoolofHotelManagement – учебные заведения, которые входят в тройку лучших учебных заведений мира в этой области и готовят специалистов отельного бизнеса. За более чем 50 лет работы эти заведения сформировали свою программу подготовки персонала для отелей самого различного уровня. Основные преимущества данных гостиничных школ: мастер-классы, которые проводят ведущие специалисты из лучших отелей мира; много практики для студентов, благодаря стажировкам в отелях; прямые контакты с будущими работодателями, из-за чего можно легче найти работу после окончания учебы; формирование у студентов мирового кругозора, т.к. состав учащихся гостиничных школ – интернациональный, из разных стран мира. Из минусов можно назвать: учеба проходит не на российских гостиничных условиях, а на европейских, и дороговизна обучения – не каждому оно по карману. Для того чтобы

продвигаться в отельном бизнесе, необходимо обладать определенными качествами, и высокопрофессиональные гостиничные заведения могут помочь в формировании таких качеств.

LesRochesInternationalSchoolof Hotel, на сегодняшний день, имеет три отделения – в Швейцарии, Испании, Китае. Обучение – теоретические занятия, практические стажировки в отелях, школьных кафе и ресторанах, занятия в специальных тренировочных классах – демо-версиях бара, кухни, номера отеля, ванной комнаты, стойки ресепшн 5* отеля. Программа обучения – курсы по гостиничному менеджменту, финансовому менеджменту, управлению отелем, маркетингу, практические занятия по выбранной студентом специализации. Много внимания уделяется работе в команде, групповым проектам.

GlionInstituteofHigherEducation – в этом учебном заведении делают больший упор на подготовку управленцев. Теоретических занятий больше, чем практики. Также, более широкий выбор специальностей – 11 направлений. На наши вопросы ответила Ирена Фадеева, директор по маркетингу компании ИТЕС, организующей обучение в GlionInstituteofHigherEducation и LesRochesInternationalSchoolofHotelManagement:

– Как бы вы характеризуете ситуацию, сложившуюся на сегодняшний день, с обучением гостиничному бизнесу в России и в мире?

– Кризис никак не повлиял на тенденции обучения гостиничному бизнесу, во всяком случае, в зарубежных гостиничных школах. Единственное, меньше востребованы модные курсы – спортивный менеджмент, событийный менеджмент (организация мероприятий), маркетинг в гостиничном бизнесе.

– Какой сегмент гостиничного дела наименее развит в России?

– Трехзвездочные гостиницы, которых катастрофически не хватает не только в Москве, но и в других российских городах. Это именно тот стандарт, к которому привык среднестатистический западный турист, идеальный по соотношению цена-качество. И если с гостиницами для деловых людей дело обстоит не так плохо, то с гостиницами для туристов ситуация очень непростая.

– Какие знания и навыки, полученные при обучении гостиничному делу, хуже всего применяются на практике в российских отелях?

– Здесь возможны разные варианты сочетания: западное образование + западные отельные цепочки в России, западное образование + российские отели, российское образование + западные отельные цепочки, российское образование + российские отели. В первом случае ответ – никакие, т.к. они все пригодятся в работе. Во втором случае – в российских отелях не всегда присутствует понимание культуры сервиса, определенных стандартов обслуживания, которые необходимо неукоснительно соблюдать. Например, совершенно невозможная ситуация в отелях ведущих мировых цепочек – вы стоите в холле отеля, а вокруг вас уборщица с тряпкой моет пол. И уборщица в красивой униформе, и тряпка у нее модная и технологичная, а сама

ситуация – абсурдная, такого просто не должно быть. Что касается российского образования, там не хватает практики, не учат взаимодействию с клиентами, не все хорошо владеют хотя бы одним иностранным языком, не говоря уже о нескольких, и отсутствует навык работы со специализированным программным обеспечением.

– Сколько шансов, после получения такого образования, найти сейчас работу в российских отелях и в отелях за рубежом? Насколько, по сравнению, с докризисными временами, снизилось количество вакансий?

– Такое образование очень востребовано, несмотря на кризис. Более 90% выпускников Глион и ЛеРош устраиваются на работу сразу же после окончания обучения. Потому что они, проходя стажировку, как правило, успевают себя зарекомендовать, и часто получают предложения о работе по результатам стажировки. Специальные отделы при университетах занимаются устройством студентов на стажировки. Вторая причина – работодатели сами регулярно приезжают в эти школы, чтобы отобрать себе будущих сотрудников, и школы устраивают для студентов встречи с работодателями. Ну и конечно, репутация школ говорит сама за себя. Но кризис, конечно, повлиял на ситуацию с трудоустройством. Если раньше на выбор выпускникам предоставлялось порядка 15 вакансий, то теперь только три. Что касается работы в России, то наилучшим вариантом для российских студентов будет поработать год-два за пределами России, набраться опыта, и затем, при желании, вернуться на работу в Россию. Хотя ведущие отели, например российский Ритц Карлтон, заинтересованы в приеме студентов этих университетов и на стажировки, и на работу.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите трудности в найме на работу профессиональных кадров.
2. Разработайте предложения для менеджера отеля по оптимизации затрат на обучение персонала.

Кейс 6. В какой валюте оплатить?

В соответствии с п. 1 ст. 426 ГК РФ договор на предоставление гостиничных услуг (гостиничное обслуживание) является публичным договором.

Согласно п. 1 ст. 10 Закона РФ "О защите прав потребителей" (далее - Закон) и п. 4 Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, N 490 (далее - Правила), исполнитель обязан своевременно предоставить потребителю необходимую и достоверную информацию об услугах, обеспечивающую возможность их правильного выбора, в том числе - информацию о цене и условиях приобретения соответствующих услуг (п. 2 ст. 10 Закона), которая в свою очередь, исходя из требований п. 4 Правил, должна предусматривать сведения о цене номеров в гостинице (места в номере); перечне услуг, входящих в цену номера (места в номере); перечне и цене дополнительных услуг, оказываемых за отдельную плату; форме и порядке оплаты услуг.

В соответствии с п. 2 ст. 426 ГК РФ цена услуг, связанных с гостиничным обслуживанием, должна быть одинаковой для всех потребителей, за исключением случаев, когда законом и иными правовыми актами допускается предоставление льгот для отдельных категорий потребителей.

Поскольку в контексте соответствующих положений п. 4 ст. 426 ГК РФ и ст. ст. 1, 38 Закона для исполнителя являются обязательными все требования Правил, в договоре на оказание гостиничных услуг в числе других сведений, предусмотренных п. 8 Правил, в обязательном порядке должна фиксироваться цена номера (места в номере). Причем эта цена (как в самом договоре, так и в информации, доводимой до потребителя в порядке, установленном п. 4 Правил) согласно требованиям п. 2 ст. 10 Закона должна быть указана в рублях.

По общему правилу, закрепленному в п. 1 ст. 424 ГК РФ, исполнение договора оплачивается по цене, установленной соглашением сторон.

Согласно п. 1 ст. 432 ГК РФ договор считается заключенным, если между сторонами в требуемой в подлежащих случаях форме (п. 8 Правил) достигнуто соглашение по всем существенным условиям договора. В этой связи, учитывая, что в соответствии с п. 12 Правил цена номера (места в номере), а также форма его оплаты устанавливаются исполнителем, последний в каждом случае обязан соблюдать право потребителей на своевременное получение информации о цене услуг в рублях.

Указанное требование Закона должно быть соблюдено исполнителем как при установлении посуточной, так и при установлении почасовой оплаты проживания.

Согласно ст. 37 Закона потребитель обязан оплатить оказанные ему услуги в порядке и в сроки, которые установлены договором с исполнителем. То есть в силу этого гражданско-правового обязательства потребитель (как должник) в конечном итоге обязан совершить в пользу исполнителя гостиничных услуг (как кредитора) определенные действия, предполагающие уплату денежных средств (ст. 307 ГК РФ). При этом с учетом положений ст. 309 ГК РФ названное денежное обязательство должно быть исполнено потребителем надлежащим образом в соответствии с условиями обязательства и требованиями закона, иных правовых актов.

Таким образом, в контексте изложенного, а также с учетом соответствующих положений п. 2 ст. 308 ГК РФ, по договору на гостиничное обслуживание каждая из сторон несет обязанность в пользу другой стороны: исполнитель обязан оказать услугу в полном соответствии с требованиями Закона и Правил, в том числе выполнить законную обязанность по доведению до потребителя информации о цене услуг в рублях, а потребитель - оплатить эти услуги в тех же рублях по общему правилу, установленному п. 1 ст. 317 ГК РФ, в соответствии с которым денежные обязательства должны быть выражены только в этой национальной валюте.

Что же касается положения п. 2 ст. 317 ГК РФ, согласно которому "в денежном обязательстве может быть предусмотрено, что оно подлежит

оплате в рублях в сумме, эквивалентной определенной сумме в иностранной валюте или в условных денежных единицах", то применительно к правоотношениям, регулируемым Законом РФ "О защите прав потребителей", оно, по мнению Роспотребнадзора, не подлежит безусловному автономному применению по следующим основаниям.

Прежде всего, само по себе денежное обязательство потребителя по оплате гостиничных услуг, связанное с совершением определенных действий со стороны должника (п. 1 ст. 307 ГК РФ), возникает из договора с исполнителем (п. 2 ст. 307 ГК РФ), который в силу п. 1 ст. 422 ГК РФ должен соответствовать обязательным для сторон правилам, установленным законом (в данном случае - Законом РФ "О защите прав потребителей") и иными правовыми актами (в данном случае - Правилам предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации), т.е. императивным нормам, описанным выше.

В этой связи положения п. 2 ст. 317 ГК РФ, по своему правовому содержанию являющиеся диспозитивной нормой и характеризующие лишь одно из возможных условий выполнения денежного обязательства (определяемого соглашением сторон) безотносительно к типу договора и его субъектам, применительно к публичным договорам с участием потребителей могут применяться постольку, поскольку они не противоречат закону или иному правовому акту.

Применительно к рассматриваемым правоотношениям это означает, что в отношении неопределенного круга потребителей исполнитель обязан обеспечить доведение информации о цене соответствующих услуг в рублях (в установленной Правилами форме), а дополнительно по соглашению с конкретным потребителем определить, что вышеназванная цена в рублях и, следовательно, подлежащая оплате в рублях сумма рассчитывается исходя из определенной курсовой стоимости той или иной иностранной валюты (условной денежной единицы).

Вопросы для обсуждения:

1. Какие нормы права регулируют правила и порядок информирования потребителя об оказываемой услуге?
2. Какой вид обязательства возникает между гостиницей и гостем?
3. Что включено в понятие «гостиничная услуга»?
4. Возможна ли оплата гостиничных услуг в иностранной валюте?
5. Укажите возможные варианты оплаты гостиничных услуг иностранцами.

Кейс 7. Кто прав?

Между истцом (юридическим лицом) и ответчиком (гостиницей) был заключен договор об оказании услуг по проживанию представителей истца в гостиничном номере. Одновременно представители истца воспользовались дополнительной услугой гостиничного комплекса, оставив на стоянке гостиницы автомобиль, являющийся собственностью истца. Факт оказания

услуг по проживанию и пользованию автостоянкой подтверждается оплаченным истцом счетом. Из положения о пропускном режиме на автостоянке гостиницы, утвержденного генеральным директором гостиницы, следует, что парковка автомобилей организована в целях обеспечения безопасности автотранспортных средств клиентов, а также для расширения перечня платных услуг, предоставляемых гостиницей для проживающих клиентов, и гостиница несет ответственность за сохранность автотранспортных средств.

В связи с тем, что автомобиль истца был похищен со стоянки гостиницы, последний обратился к ней с требованием о возмещении возникших убытков. Факт хищения (угона) автомобиля неизвестными лицами был подтвержден истцом представленными в дело документами, в частности расшифровкой видеосъемки места размещения машины, которая зафиксировала угон автомобиля и нечинения этому препятствий сторожем гостиницы. Оспаривая иск, ответчик сослался на то, что гостиница не заключала с истцом и его представителями договора хранения имущества.

Суд первой инстанции, поддержанный окружным судом, иск о взыскании стоимости похищенного автомобиля удовлетворил, указав, что гостиница отвечает как хранитель без особого на то соглашения с постояльцем за утрату его вещей, внесенных в гостиницу. Внесенными в гостиницу считаются как вверенные работникам гостиницы, либо помещенные в номере вещи, так и материальные ценности постояльца, находящиеся в ином предназначенном для этого месте. Автостоянка, принадлежащая гостинице, является местом, предназначенным для хранения имущества постояльцев гостиницы

Вопросы для обсуждения:

1. Отвечает ли гостиница за сохранность имущества гостя?
2. Укажите пределы ответственности гостиницы по договору хранения?
3. Перечислите основания освобождения гостиницы от ответственности за порчу или пропажу имущества гостя.

Критерии оценивания:

- научно-теоретический уровень выполнения кейс-задания и выступления.
- полнота решения кейса.
- степень творчества и самостоятельности в подходе к анализу кейса и его решению.
- доказательность и убедительность.
- форма изложения материала (свободная; своими словами; грамотность устной или письменной речи) и качество презентации.
- культура речи, жестов, мимики при устной презентации.
- полнота и всесторонность выводов.
- наличие собственных взглядов на проблему.

Шкалы оценивания:

Отметка «отлично» – работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; работа проведена в условиях, обеспечивающих получение правильных результатов и выводов; соблюдены правила техники безопасности; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок.

Отметка «хорошо» – работа выполнена правильно с учетом 1-2 мелких погрешностей или 2-3 недочетов, исправленных самостоятельно по требованию преподавателя.

Отметка «удовлетворительно» – работа выполнена правильно не менее чем наполовину, допущены 1-2 погрешности или одна грубая ошибка.

Отметка «неудовлетворительно» - допущены две (и более) грубые ошибки в ходе работы, которые обучающийся не может исправить даже по требованию преподавателя, или работа не выполнена полностью.

Метод кейсов – техника обучения, использующая описание реальных экономических, маркетинговых и бизнес-ситуаций. Кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Цель выполнения кейс-задания в процессе обучения по дисциплине – продемонстрировать навыки принятия решений в ситуации, приближенной к реальной. При этом нужно понимать, что возможны различные решения задачи. Обучающиеся должны понимать с самого начала, что риск принятия решений лежит на них, преподаватель только поясняет последствия риска принятия необдуманных решений.

Роль преподавателя состоит в направлении беседы или дискуссии, например с помощью проблемных вопросов, в контроле времени работы, в побуждении отказаться от поверхностного мышления, в вовлечении группы в процесс анализа кейса.

Периодически преподаватель может обобщать, пояснять, напоминать теоретические аспекты или делать ссылки на соответствующую литературу. Технология работы при использовании кейсового метода приведена в таблице ниже:

Фаза работы	Действия преподавателя	Действия обучающегося
До занятия	1.Подбирает кейс 2.Определяет основные и вспомогательные материалы для подготовки 3.Разрабатывает сценарий занятия	1.Получает кейс и список рекомендуемой литературы 2.Индивидуально готовится к занятию
Во время занятия	1.Организует предварительное обсуждение кейса 2.Делит группу на	1.Задает вопросы, углубляющие понимание кейса и проблемы 2.Разрабатывает варианты

	подгруппы 3.Руководит обсуждением кейса в подгруппах, обеспечивая их дополнительными сведениями	решений, слушает, что говорят другие 3.Принимает или участвует в принятии решений
После занятия	1. Оценивает работу 2. Оценивает принятые решения и поставленные вопросы	1.Составляет письменный отчет о занятии по данной теме 2.Составляет общий отчет по решению кейса

Кейсовый метод позволяет решать следующие задачи:

- принимать верные решения в условиях неопределенности;
- разрабатывать алгоритм принятия решения;
- овладевать навыками исследования ситуации, отбросив второстепенные факторы;
- разрабатывать план действий, ориентированных на намеченный результат;
- применять полученные теоретические знания, в том числе при изучении других дисциплин (менеджмент, статистика, экономика и др.), для решения практических задач;
- учитывать точки зрения других специалистов на рассматриваемую проблему при принятии окончательного решения.

В кейсе рассматривается конкретная ситуация, отражающая положение предприятия за какой-либо промежуток времени. В описание кейса включаются основные случаи, факты, решения, принимавшиеся в течение указанного времени. Причем ситуация может отражать как комплексную проблему, так и какую-либо частную реальную задачу.

Кейс может быть составлен на основании обобщенного опыта, т. е. может не отражать деятельность конкретного предприятия.

Как правило, информация не представляет полного описания (биографию) деятельности предприятия, а скорее носит ориентирующий характер. Поэтому для построения логичной модели, необходимой при принятии обоснованного решения, допускается дополнять кейс данными, которые, по мнению участников, могли иметь место в действительности. Таким образом, не только фиксирует рассматриваемый случай, но и вникает в него до такой степени, что может прогнозировать и демонстрировать то, что пропущено в кейсе.

Следует выделить пять ключевых критериев, по которым можно отличить кейс от другого учебного материала.

1. Источник. Источником создания любого кейса являются люди, которые вовлечены в определенную ситуацию, требующую решения.

2. Процесс отбора. При отборе информации для кейса необходимо ориентироваться на учебные цели. Не существует единых подходов к

содержанию данных, но они должны быть реальными для сферы, которую описывает кейс, иначе он не вызовет интереса, так как будет казаться нереальным.

3. Содержание. Содержание кейса должно отражать учебные цели. Кейс может быть коротким или длинным, может излагаться конкретно или обобщенно. Что касается цифрового материала, то его должно быть достаточно для выполнения необходимых расчетов. Следует избегать чрезмерно насыщенной информации или информации, напрямую не относящейся к рассматриваемой теме. В целом кейс должен содержать дозированную информацию, которая позволила бы обучающемуся быстро войти в проблему, и иметь все необходимые данные для ее решения.

4. Проверка в аудитории. Проверка в аудитории – это апробация нового кейса непосредственно в учебном процессе с целью адекватного восприятия содержания кейса, выявления возможных проблемных мест, недостаточности или избыточности информации. Рекомендуется обратить внимание на заинтересованность тематикой кейса. Изучение реакции на кейс необходимо для получения максимального учебного результата.

5. Процесс устаревания. Большинство кейсов постепенно устаревают, поскольку новая ситуация требует новых подходов. Кейсы, основанные на истории, хорошо слушаются, но работа с ними происходит неактивно, поскольку «это было уже давно». Проблемы, рассмотренные в кейсе, должны быть актуальны для сегодняшнего дня.

Для большей вовлеченности каждого в работу над кейсом учебную группу целесообразно разбить на подгруппы по 4-6 человек. Непосредственную работу учебной группы с кейсом можно организовать двумя способами:

- каждой подгруппе дается отдельный кейс по тематике, которую выбирают самостоятельно;
- все подгруппы работают над одним и тем же кейсом, конкурируя между собой в поиске оптимального решения.

Подгруппу возглавляет модератор, отвечающий за координацию работы ее участников. Во время занятий происходят обсуждение и обмен информацией по каждой теме.

Работа начинается со знакомства с ситуационной задачей. Самостоятельно в течение 20-30 минут анализируют содержание кейса, выписывая при этом цифровые данные, наименования фирм-конкурентов и другую конкретную информацию. В результате у каждого должно сложиться целостное впечатление о содержании кейса.

Работа с кейсом завершается его обсуждением. Преподаватель оценивает степень освоения материала, подводит итоги обсуждения и объявляет программу работы первого занятия. В аудитории подгруппы располагаются по возможности на достаточном удалении – чтобы не мешать друг другу. Преподаватель более подробно объясняет цели работы, формы текущего контроля и то, в каком виде должен быть оформлен отчет о работе.

В процессе работы над кейсами у обучающихся последовательно формируются компетенции в соответствии со стандартом.

Перечень вопросов к зачету (с оценкой)

1. Гостиничное хозяйство России, состояние и перспективы.
2. Особенности индустрии гостеприимства на современном этапе.
3. Нормативные документы, определяющие в России услуги размещения.
4. Организация и технология обслуживания гостиничного фонда.
5. Культура поведения персонала гостиниц.
6. Этика делового общения в сфере гостиничного сервиса.
7. Структура управления предприятиями питания гостиницы.
8. Рестораны и бары гостиницы (технология обслуживания гостей).
9. Организация и технология предоставления дополнительных услуг в гостиничном комплексе.
10. Организация безопасности в индустрии гостеприимства.
11. Системы служб приема и размещения.
12. Менеджмент персонала в гостиничной индустрии.
13. Организационная структура управления предприятиями индустрии гостеприимства.
14. Теория мотивации и иерархия ценностей с учетом психологических особенностей, традиций менталитета.
15. Управление качеством услуг гостиниц и других средств размещения.
16. Показатели индустрии гостиниц и других средств размещения в РФ.
17. Особенности и проблемы управления персоналом небольшого предприятия питания.
18. Проблемы автоматизации в управлении предприятиями, предоставляющими услуги питания и проживания.
19. Этика и профессиональная культура: их место в современном гостиничном бизнесе.
20. Особенности организации и методика обслуживания в современном гостиничном комплексе гостей, прибывших из различных стран, республик (особенности национальных кухонь, традиций, обычаев)
21. Требования к работникам индустрии гостеприимства
22. Генеральный менеджер и его роль в функционировании отеля.
23. Требования к оформлению и содержанию номеров в гостиницах.
24. Правила обслуживания номерного фонда гостиницы.
25. Технологические процессы горничной.
26. Организация работы и технологические процессы службы досуга гостиницы (санатория, пансионата)
27. Организация работы развлекательного центра отеля.
28. Проблемы безопасности в гостиничных и курортных комплексах.
29. Организация и технология предоставления дополнительных услуг в гостинице.
30. Стандарты обслуживания в гостиничной индустрии.

31. Стандартные программы и технологии в гостиничном бизнесе
32. Особенности организации работы мини-гостиниц на российском туристском рынке (в регионе, городе)
33. Корпоративная культура и стиль отеля.
34. Таймшер как особый вид предоставления гостиничных услуг.
35. Индустрия гостеприимства в ведущих странах мира.
36. Классификация предприятий питания.
37. Культура обслуживания на предприятиях питания.
38. Современные тенденции развития ресторанного бизнеса в России.
39. Современные тенденции развития ресторанного бизнеса
40. Специальные формы организации питания.
41. Управление ресторанными услугами.
42. Управление и организация производства ресторанного бизнеса.
43. Основные направления развития общественного питания
44. Материально-техническая база ресторанного бизнеса.
45. Организация и технология обслуживания в ресторане.
46. Отличительные особенности предприятий питания России и зарубежных стран.
47. Этика и профессиональная культура персонала в ресторанном бизнесе.
48. Организация и технология обслуживания в ресторане.
49. Особенности управления ресторанным бизнесом.
50. Особенности организации лечебного питания на курорте Анапа.

Критерии оценивания:

- полнота и правильность освещения вопросов билета;
- правильность, четкость, логичность, последовательность изложения материала;
- свободное владение терминологией;
- наличие примеров и их соответствие теоретическим положениям;
- качество ответов на дополнительные вопросы
- аргументированность ответов;
- правильное решение задачи
- сформированность компетенций

Шкалы оценивания:

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически 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 профессиональные термины, правильно обосновывает принятое

решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

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.

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 выполнении практических работ. Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту за отсутствие знаний по дисциплине, представления по вопросу, непонимание материала по дисциплине, отсутствие решения практической задачи, наличие коммуникативных «барьеров» в общении, отсутствие ответа на предложенный вопрос.

Экзамен, зачет проводится в объеме рабочей программы дисциплины в устной форме по утвержденным заведующим кафедрой вопросам, составленным в соответствии с рабочей программой дисциплины и указанным в ФОС. С перечнем вопросов к экзамену и зачету преподаватель знакомит обучающихся в начале семестра. Экзаменатор может разрешать обучающимся пользоваться рабочей программой дисциплины, справочной литературой.

При проведении экзамена и зачета в устной форме обучающемуся предоставляется время на подготовку. С экзаменатором может находиться одновременно не более 2 студентов.

При проведении промежуточной аттестации **студент допускается в аудиторию исключительно при наличии зачетной книжки.** Все личные вещи (сумки, пакеты, портфели, папки, конспекты, книги и т. п.) должны быть оставлены студентами в специально отведенном месте.

В ходе промежуточной аттестации не допускается использование любых учебных материалов, технических средств и средств связи, программируемых калькуляторов. При нарушении со стороны студента данного требования сотрудник, проводящий аттестацию, имеет право удалить его с зачета и экзамена.

Преподаватель перед началом проведения экзамена или зачета проводит вводный инструктаж студентов.

В процессе проведения промежуточной аттестации категорически запрещены любые переговоры между студентами. В случае нарушения этих требований студент удаляется из аудитории. Студент может задавать вопросы преподавателю, не связанные с содержанием ответа на вопросы.

Экзаменатору предоставляется право задавать обучающемуся дополнительные вопросы и предлагать практические задания в рамках программы данного курса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наиболее активным методом овладения знаниями является самостоятельная работа студентов, способы реализации которой формируются как в ходе аудиторных, так и внеаудиторных занятий.

Самостоятельная работа студентов – это планируемая учебная, учебно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа студентов – это метод глубокого и всестороннего изучения прорабатываемого материала, имеющей первостепенное значение при подготовке и воспитании высокопрофессиональных кадров.

Таким образом, самостоятельная работа студентов, наряду с аудиторной, представляет одну из форм учебного процесса и является его существенной частью.

Объем самостоятельной работы студентов определяется учебными планами и рабочими программами дисциплин.

Основной задачей самостоятельной работы студентов являются формирование интересов к познавательной деятельности и навыков самостоятельной работы в профессиональной сфере.

Виды самостоятельной работы студентов делится на:

а) самостоятельную работу, включенную в учебные рабочие планы направления подготовки;

б) виды работы, дополнительно применяемые кафедрой при изучении дисциплины.

Контроль самостоятельной работы студентов проводится в зависимости от вида самостоятельной работы и имеет различные формы.

Основной формой контроля и оценки самостоятельной работы студентов при изучении курса является проведение промежуточных и итоговой аттестаций в рамках оценки знаний.

Список использованных источников и литературы

1. Гостиничный менеджмент : учебное пособие / Н.В. Дмитриева, Н.А. Зайцева, С.В. Огнева, Р.Н. Ушаков ; под ред. Н.А. Зайцевой. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 352 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1074809>
2. Боголюбов, В.С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: уч. пос. ВПО. - М.: Академия, 2012. – 400 с.
3. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учеб. пособие / Г.А. Бондаренко. – М. : Новое знание, 2012. – 365 с.
4. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебное пособие / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. – М.: КНОРУС, 2011. – 320 с.
5. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе: Учебное пособие / Н.А. Зайцева, А.А. Ларионова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с.: 60x90 1/16. - (Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-98281-231-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/424026>

Интернет-ресурсы и другие электронные информационные источники

1) ЭБС «Znanium.com» (Научно-исследовательский центр «ИНФРА-М») - www.znanium.com, (доступ осуществляется с любого компьютера, в том числе домашнего и прочего устройства (планшета, смартфона), из любой точки, где есть выход в Интернет. Вход в электронно-библиотечную систему осуществляется с паролем. Данная электронно-библиотечная система представляет собой специализированный электронный ресурс, по которому предоставлена возможность работы с каталогом изданий и полной электронной версией книг, выпущенных издательствами Группы компаний «ИНФРА-М»);

2) ЭБС «IPR-books» - <http://www.iprbookshop.ru>

3) электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки ([diss/rsl.ru](http://diss.rsl.ru))(доступ осуществляется с компьютеров, находящихся в читальном зале библиотеки).

Источником дополнительной информации для студентов могут выступать следующие Интернет-ресурсы:

4) www.amr.ru (портал «Ассоциация менеджеров»)

5) <http://www.bcr.ru> (сайт журнала «Управление непрерывностью бизнеса в России»)

6) <http://www.businessdecision.ru>(портал «Business & Decision»)

7) <http://www.ecsocman.edu.ru> (портал «Экономика. Социология. Менеджмент»)

8) www.executive.ru (портал «Сообщество профессионалов и менеджеров»)

9) <http://www.iqlib.ru> - Интернет-библиотека образовательных изданий, в которой собраны электронные учебники, справочные и учебные пособия

10) <http://www.mckinsey.com/russianquarterly> (сайт журнала «Вестник McKinsey»)

11) <http://www.mckinseyquarterly.com> (сайтжурнала «The McKinsey Quarterly»)

12) <http://www.quality.eur.ru> (сайт журнала «Менеджмент качества и ISO 9000»)

13) <http://www.strategy-business.com> (сайтжурнала «Strategy & Business»)

14) www.sprb.amr.ru (портал «Социальные программы российского бизнеса»)

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ФГБОУ ВО «СОЧИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИЛИАЛ В Г. АНАПЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

Направление подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»
Профиль «Гостиничная деятельность»
Форма обучения – заочная

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине: «Гостиничный менеджмент»

на тему «Особенности менеджмента в независимых гостиницах и
гостиничных цепях»

Выполнил (а): студент группы _____

_____ Ф.И.О.

Руководитель работы:

_____ ученая степень, ученое звание, Ф.И.О.

Работа допущена к защите:

_____ зав. кафедрой, Ф.И.О.

«__» _____ 20__ г.

Анапа, 20__