

Приложение
фонд оценочных средств по дисциплине
Практикум по развитию управленческих навыков
(наименование дисциплины (модуля) / практики)

1. Критерии оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля) / практики

Код и наименование формируемой компетенции	Критерии оценивания (<i>знать, уметь, владеть</i>)	Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)*	Наименование оценочного средства	
				текущий контроль (включая контроль самостоятельной работы обучающихся)**	промежуточная аттестация***
УК -3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<p>Знать: -Основные приемы и нормы социального взаимодействия. -Основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии.</p> <p>Уметь: -Устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе. - Применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и</p>	УК -3.2 Учитывать особенности поведения групп людей, участвующих в совместной работе.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основные управленческие функции 2. Управление по целям 3. Правила делегирования полномочий 4. Реализация функции «контроль» 5. Оценка и обратная связь 6. Создание команды 7. Стиль управления 8. Мотивация подчинённых 	<p style="text-align: center;">Кейс-задача</p> <p style="text-align: center;">Тест</p> <p style="text-align: center;">Деловая игра</p>	Зачёт

Код и наименование формируемой компетенции	Критерии оценивания (<i>знать, уметь, владеть</i>)	Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)*	Наименование оценочного средства	
				текущий контроль (включая контроль самостоятельной работы обучающихся)**	промежуточная аттестация***
	взаимодействия внутри команды. Владеть: Простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде.				
ПК-3 Способен осуществлять управление ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания	Знать: - основные функции и методы управления в организациях сферы сервиса; - основные принципы формулирования цели и задач деятельности подразделений организаций сферы сервиса; Уметь: - реализовывать основные управленческие функции в организациях сферы сервиса; - формулировать цель и распределять задачи. Владеть: - элементарными методами реализации основных управленческих функций в организациях сферы сервиса;	ПК -3.1 Формирует цель и задачи деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и общественного питания и организует их выполнение.	1. Основные управленческие функции 2. Управление по целям 3. Правила делегирования полномочий 4. Реализация функции «контроль» 5. Оценка и обратная связь 6. Создание команды 7. Стиль управления 8. Мотивация подчинённых	Тест Кейс-задача Деловая игра	Зачёт

Код и наименование формируемой компетенции	Критерии оценивания (<i>знать, уметь, владеть</i>)	Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)*	Наименование оценочного средства	
				текущий контроль (включая контроль самостоятельной работы обучающихся)**	промежуточная аттестация***
	- навыками определения и постановки цели деятельности подразделений организаций сферы сервиса; - навыками распределения задач в подразделениях организаций сферы сервиса.				

Шкала оценивания сформированности индикаторов компетенций

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Оценки сформированности индикаторов*			
	неудовлетворительно / не зачтено	удовлетворительно / зачтено	хорошо / зачтено	отлично / зачтено
УК -3.2 Учитывать особенности поведения групп людей, участвующих в совместной работе.	Демонстрирует полное отсутствие теоретических знаний материала дисциплины, отсутствие практических умений и навыков по индикатору	Ответ отражает теоретические знания основного материала дисциплины в объеме, необходимом для дальнейшего освоения ОПОП. Обучающийся допускает	Знания, умения и навыки по дисциплине сформированы на повышенном уровне. В ответах на вопросы/задания оценочных средств изложено понимание вопроса, дано	Сформированы четкие системные знания, умения и навыки по дисциплине. Ответы на вопросы оценочных средств полные и верные. Даны развернутые

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Оценки сформированности индикаторов*			
	неудовлетворительно / не зачтено	удовлетворительно / зачтено	хорошо / зачтено	отлично / зачтено
	компетенции	неточности в ответе, но обладает необходимыми знаниями, умениями и навыками для их устранения. Обучающимся продемонстрирован базовый уровень освоения индикатора компетенции.	достаточно подробное описание ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия. Ответ отражает полное знание материала, а также наличие, с незначительными пробелами, умений и навыков по изучаемой дисциплине. Допустимы единичные негрубые ошибки. Обучающимся продемонстрирован повышенный уровень освоения индикатора компетенции.	ответы на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень освоения индикатора компетенции.
ПК -3.1 Формирует цель и задачи деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и общественного питания и организует их выполнение.	Демонстрирует полное отсутствие теоретических знаний материала дисциплины, отсутствие практических умений и навыков по индикатору компетенции	Ответ отражает теоретические знания основного материала дисциплины в объеме, необходимом для дальнейшего освоения ОПОП. Обучающийся допускает неточности в ответе, но обладает необходимыми знаниями, умениями и навыками для их устранения. Обучающимся	Знания, умения и навыки по дисциплине сформированы на повышенном уровне. В ответах на вопросы/задания оценочных средств изложено понимание вопроса, дано достаточно подробное описание ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия. Ответ отражает полное знание	Сформированы четкие системные знания, умения и навыки по дисциплине. Ответы на вопросы оценочных средств полные и верные. Даны развернутые ответы на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень освоения индикатора

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Оценки сформированности индикаторов*			
	неудовлетворительно / не зачтено	удовлетворительно / зачтено	хорошо / зачтено	отлично / зачтено
		продемонстрирован базовый уровень освоения индикатора компетенции.	материала, а также наличие, с незначительными пробелами, умений и навыков по изучаемой дисциплине. Допустимы единичные негрубые ошибки. Обучающимся продемонстрирован повышенный уровень освоения индикатора компетенции.	компетенции.

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций	Оценка сформированности компетенций	Универсальные компетенции	Общепрофессиональные / профессиональные компетенции
Высокий	отлично / зачтено	Сформированы четкие системные знания, умения и навыки по дисциплине. Ответы на вопросы оценочных средств полные и верные. Даны развернутые ответы на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень освоения компетенции.	Обучающимся усвоена взаимосвязь основных понятий дисциплины, в том числе для решения профессиональных задач. Ответы на вопросы оценочных средств самостоятельны, исчерпывающие, содержание вопроса/задания оценочного средства раскрыто полно, профессионально,

			грамотно, продемонстрирован высокий уровень владения практическими умениями и навыками. Даны ответы на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень освоения компетенции.
Повышенный	хорошо / зачтено	Знания, умения и навыки по дисциплине сформированы на повышенном уровне. В ответах на вопросы/задания оценочных средств изложено понимание вопроса, дано достаточно подробное описание ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия. Ответ отражает полное знание материала, а также наличие, с незначительными пробелами, умений и навыков по изучаемой дисциплине. Допустимы единичные негрубые ошибки. Обучающимся продемонстрирован повышенный уровень освоения компетенции.	Сформированы в целом системные знания и представления по дисциплине. Ответы на вопросы оценочных средств полные, грамотные. Продemonстрирован повышенный уровень владения практическими умениями и навыками. Допустимы единичные негрубые ошибки по ходу ответа, в применении умений и навыков.
Базовый	удовлетворительно / зачтено	Ответ отражает теоретические знания основного материала дисциплины в объеме, необходимом для дальнейшего освоения ОПОП. Обучающийся допускает неточности в ответе, но обладает необходимыми знаниями, умениями и навыками для их устранения. Обучающимся продемонстрирован базовый уровень освоения компетенции.	Обучающийся владеет знаниями основного материал на базовом уровне. Ответы на вопросы оценочных средств неполные, допущены существенные ошибки. Продemonстрирован базовый уровень владения практическими умениями и навыками, соответствующий минимально необходимому уровню для решения профессиональных задач.

Низкий	Неудовлетворительно / не зачтено	Демонстрирует полное отсутствие теоретических знаний материала дисциплины, отсутствие практических умений и навыков
--------	-------------------------------------	---

3. Оценочные средства, используемые в процессе формирования компетенций

3.1 Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
<p>УК -3.2 Учитывать особенности поведения групп людей, участвующих в совместной работе.</p> <p>ПК -3.1 Формирует цель и задачи деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и общественного питания и организует их выполнение.</p>	<p>1. Основные управленческие функции</p>	<p>Тест</p> <p>1.Крупная гостиничная сеть компания работает в нескольких регионах, сильно отличающихся друг от друга по природно-климатическим, демографическим, социально-экономическим условиям. Какая организационная структура целесообразна для этой компании?</p> <p>2.Какая организационная структура наиболее приемлема для небольшой фирмы, производящий только один или несколько видов продукции или услуг?</p> <p>3. Процесс обособления исполнителей схожих работ:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) департаментизация; b) дифференциация; c) интеграция; d) специализация. <p>4. Норма управляемости (диапазон контроля) — это...</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Количество работников сферы контроля в организации. b) Оптимальное число работников (или звеньев аппарата управления), деятельностью которых может эффективно управлять один руководитель. c) Структура кадровой службы.

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
		<p>d) Количество менеджеров среднего звена.</p> <p>5. В гостинице работает 90 человек. Генеральному Директору подотчетно 12 человек. Один из заместителей Генерального его жена - Коммерческий директор. Финансовый директор уехал в отпуск. Его заменяет Главный бухгалтер. Норма контроля (норма управляемости) Генерального составляет:</p> <p>a) 8 человек b) 9 человек c) 12 человек d) 10 человек</p> <p style="text-align: center;">Деловая игра:</p> <p>Цели игры</p> <ul style="list-style-type: none"> · показать участникам тренинга всю цепочку взаимодействия между подчиненным и руководителем; · провести мини-диагностику управленческих качеств участников; · собрать наглядный материал для иллюстрации последующих тем практикума. <p>Необходимые материалы: 2 коробки пазлов (200 шт.), листы бумаги формата А4.</p> <p>Время проведения: 30 минут.</p> <p>Инструкция тренера: «Мне нужны 2 добровольца. Есть ли желающие? Эти два человека будут руководителями, они должны набрать себе команду. Для этого они будут называть по очереди имена участников, которых хотят взять себе в компанию. В итоге должны образоваться 2 группы одинаковой численности.</p> <p>Итак, вы — 2 команды. Каждой я выдаю коробку с пазлами. Изображение того, что должно получиться, — только „руководителю“. Он также должен выбрать из своей группы того, кто будет являться его „заместителем“.</p> <p>Задача „руководителя“ — повернувшись к „подчиненным“ спиной, сделать так, чтобы его команда собрала за минимальное время картинку</p>

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
		<p>правильно и быстро. Притом общаться он может только со своим „заместителем“ с помощью писем. Сообщать и показывать, что изображено, также нельзя.</p> <p>Мы будем снимать на камеру эту игру, так как этот материал потом будет использован в ходе этого тренинга. Есть ли вопросы по игре?»</p> <p>Ход упражнения: выбираются 2 добровольца, которые будут играть роль руководителей. Им необходимо набрать «сотрудников», по очереди называя имена участников, а также выбрать заместителя.</p> <p>Группе выдается коробка с пазлами (без целой картинки).</p> <p>«Руководителя» сажают спиной к группе и дают изображение, которое должно получиться, и листы бумаги, на которых он может писать послания своему «заместителю». «Руководитель» сам ставит цель команде, дает пояснения через заместителя.</p> <p>Анализ игры.</p> <p>Вопросы для «подчиненных».</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятно ли было, что необходимо делать? Как руководитель ставил цель? 2. Что мешало достижению цели? 3. Что способствовало достижению цели? 4. Почему одна из команд выполнила задание быстрее? 5. Как работала группа? Кто был лидером? Кто меньше принимал участие в игре? 6. Какие функции, на ваш взгляд, выполнял руководитель? 7. Какие функции, на ваш взгляд, выполнял заместитель? <p>Вопросы для «руководителя».</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как ставилась цель? 2. Каковы были трудности? 3. Что, на ваш взгляд, способствовало достижению цели участниками? 4. Какие функции они выполняли? 5. Как осуществлялся контроль «сотрудников»? 6. Была ли проведена оценка деятельности? 7. Была ли обратная связь?

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
		8. Каким образом вы мотивировали участников?
<p>УК -3.2 Учитывать особенности поведения групп людей, участвующих в совместной работе.</p> <p>ПК -3.1 Формирует цель и задачи деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и общественного питания и организует их выполнение.</p>	2. Управление по целям	<p>1. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) конкурентных преимуществ b) сильных сторон фирмы c) благоприятных возможностей для бизнеса d) слабых сторон организации e) угроз для бизнеса f) все верны ответы g) ответы d и b <p>2. В каком виде могут быть представлены цели организации?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Словесной формулировкой b) Формулами c) Количественными показателями d) Качественными показателями e) «Деревом целей» <p>3. К факторам внешней среды прямого воздействия относят:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) потребителей; b) экономические; c) социально-культурные; d) поставщиков. <p>4. Для какой стратегии характерно установление целей от достигнутого уровня:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) рост; b) ограниченный рост; c) сокращение; d) сочетание. <p>5. Для какой стратегии характерно установление целей от достигнутого уровня:</p>

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
		<p>а) рост; б) ограниченный рост; с) сокращение; д) сочетание.</p> <p style="text-align: center;">Деловая игра:</p> <p>Цель игры: показать участникам возможные ошибки при постановке целей для подчиненных.</p> <p>Необходимые материалы: стулья, предметы-препятствия: малярный скотч или веревка, повязки на глаза.</p> <p>Время проведения: 20 минут.</p> <p>Инструкция тренера: «Для этой игры мне нужны 2 добровольца, которые будут выполнять роль руководителей. Их задача — набрать оставшихся участников себе в команду. В итоге должны получиться 2 равные по количеству игроков команды.</p> <p>Итак, вы — 2 команды. Сейчас ваши „руководители“ завяжут вам глаза и подведут к „полосе препятствий“. Вы должны, ориентируясь на подсказки ваших „руководителей“, дойти до финиша, не задев преграды и не выходя на чужую полосу. Если хотя бы одно из условий не выполняется — участника возвращают на старт. Задача „руководителя“ — провести свою команду до финиша за кратчайшее время. Помогать „подчиненным“ можно только словами».</p> <p>Ход игры: Выбираются 2 добровольца, которые набирают себе команду «подчиненных». Их задача — завязать участникам глаза и подвести к приготовленной «полосе препятствий», ограниченной веревками и скотчем. У каждой команды своя полоса с расставленными на ней препятствиями. За минимальное время необходимо провести «подчиненных» от старта до финиша. Возможны только устные комментарии к действиям участников. Если кто-то из команды задевает препятствие или выходит за «свою полосу», то его возвращают на старт, и он начинает заново. Выигрывает команда, выполнившая задание быстрее.</p> <p>Анализ игры.</p> <p>Вопросы для «подчиненных».</p> <p>1. Легко ли было выполнить задание?</p>

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
		2. Что помогало? Что мешало? 3. Какие чувства возникали, когда инструкция была непонятна? 4. Что можно было изменить, чтобы достичь больших успехов? Вопросы для «руководителей». 1. Как давалась инструкция участникам? 2. За счет чего команда добилась успеха? 3. Всегда ли инструкции были понятны «подчиненным»?
<p>УК -3.2 Учитывать особенности поведения групп людей, участвующих в совместной работе.</p> <p>ПК -3.1 Формирует цель и задачи деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и общественного питания и организует их выполнение.</p>	3. Правила делегирования полномочий	<p>Тест</p> <p>1. Полномочия делегируют:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Конкретной личности независимо от ее должности. b) Личности исходя из занимаемой ею должности. c) Только своему заместителю. d) Только сотрудникам личного аппарата. <p>2. Преимущества централизованного управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Лучший контроль за деятельностью предприятия. b) Возможность приведения к единому стандарту всех операций в рамках организации. c) Устранение возможного дублирования тех или иных мероприятий или усилий. d) Более эффективное использование кадров, оборудования, производственных площадей. e) Все ответы верны <p>3. Менеджер не может делегировать подчиненным:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Рутинную работу. b) Установление целей. c) Узкоспециализированную деятельность. d) Стратегические решения. e) Частные вопросы.

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
		<p>f) Контроль результатов.</p> <p>4. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач — это...</p> <p>a) Функционирование. b) Ответственность. c) Полномочия. d) Власть.</p> <p>5. Менеджер должен делегировать подчиненным:</p> <p>g) Рутинную работу. h) Установление целей. i) Узкоспециализированную деятельность. j) Стратегические решения. k) Частные вопросы. l) Контроль результатов.</p> <p>6. Делегирование полномочий позволяет..</p> <p>a) Уходить от ответственности. b) Распределить среди подчиненных рутинные текущие задачи. c) Повысить эффективность работы подразделения или группы. d) Более равномерно распределять нагрузку на сотрудников. e) Более жестко наказывать за провинности. f) Привлекать сотрудников к творчеству. g) Более оперативно реагировать на различные непредвиденные ситуации. h) Облегчать сотрудникам рабочий режим.</p> <p>7. Какие полномочия НЕ могут быть делегированы?</p> <p>a) Принятие решения о ликвидации предприятия. b) Принятие устава предприятия.</p>

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
		<p>с) Утверждение отчетов о работе. d) Все ответы верны.</p> <p>Кейс – задача Управленческая ситуация 1</p> <p>1.Ознакомьтесь с ситуацией и проанализируйте задачи, которые Сергей собирается делегировать подчиненным.</p> <p>У начальника отдела сбыта Сергея очень много работы и очень мало времени. Он никогда не уходит с работы вовремя. В подчинении у него 15 человек. Сергей начал задумываться над тем, что часть своих обязанностей ему нужно делегировать. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Он ежедневно проверяет состояние рабочих мест сотрудников. Сергей взял эту обязанность на себя, так как не переносит беспорядка. <p>К тому же в офис постоянно заходят клиенты, а рабочие места сотрудников — это лицо организации. Можно поручить это Елене, ведь у нее всегда самое чистое и аккуратное рабочее место.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Он в конце каждой недели составляет для руководства отчет по результатам продаж в каждом из регионов. В принципе, с этим справились бы и сотрудники, которые отвечают за эти регионы. Но Сергей переживает, что они могут допустить неточности при составлении отчета и ему придется вносить исправления. • Он в конце каждого месяца распределяет премии сотрудникам отдела. Иногда Сергею кажется, что сами сотрудники смогли бы распределить эту денежную сумму между собой, ведь премии начисляются исходя из реальных продаж, сделанных каждым, и арифметические подсчеты достаточно простые. • Он в конце месяца готовит для руководства аналитический обзор продаж по городу и регионам. Это занимает довольно много времени, а в группе есть сотрудник, отвечающий за Энский регион, который по своим компетенциям смог бы грамотно обобщить результаты работы по всем направлениям и проанализировать причины неудач каждого сотрудника.

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
		<ul style="list-style-type: none"> • Он каждый месяц готовит новый прайс-лист. Это требует большого количества времени. Однако Сергей опасается, что кто-либо из подчиненных может допустить ошибки, если ему поручить эту работу, что вызовет недовольство руководства. • Он еженедельно составляет на компьютере графики, диаграммы, схемы, которые показывают динамику продаж. С этим может справиться Дмитрий, он отлично владеет компьютером и, наверное, сделал бы эту работу даже быстрее и лучше, чем Сергей. Но Сергею самому интересна эта работа. К тому же ему кажется, что он потеряет в своем отделе авторитет руководителя, который умеет делать все. • Он каждый понедельник проводит краткие собрания сотрудников отдела. В принципе, с этим мог бы справиться его заместитель. Но Сергею кажется, что в ходе этих собраний он лучше понимает проблемы отдела и успешнее доносит до подчиненных смысл новых задач. • Он каждый день разбирает корреспонденцию и передает ее сотрудникам для дальнейшей работы. В принципе, задача очень простая и с ней справился бы каждый, но Сергей не хочет отрывать своих сотрудников от их основной работы: ведь каждая лишняя минута общения его подчиненных с клиентами приносит реальный доход компании. <p>2. Какие из названных задач вы бы рекомендовали ему делегировать? Какие следует оставить? Какие возможны препятствия на пути делегирования и как их можно преодолеть?</p> <p>Управленческая ситуация 2</p> <p>Кейс «Делегирование задач»</p> <p>Алёна – управляющая пиццерии. В её подчинении бригадир, 3 повара и 2 кассира. Алёна очень многое берёт на себя. Стараясь все успеть, она отрабатывает в 1,5 раза больше смен, чем её подчиненные. Из-за усталости, волнений и часто неудачных попыток успеть всё вовремя у Алёны сложились напряженные отношения с некоторыми её подчинёнными. Алёнин руководитель посоветовал ей делегировать больше обязанностей, так как понимает, что у неё совсем не остаётся времени на самое важное:</p>

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
		<p>развитие и управление кафе. Обдумав слова своего руководителя, Алёна составила список задач, которые она могла бы делегировать:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Утренний и вечерний чек-лист смены. Трудозатраты на заполнение: 2 раза в день по 15 минут. Заполнение чек-листов даёт Алёне уверенность, что в пиццерии порядок и заведение готово к открытию. 2. Планёрки. Трудозатраты на подготовку и проведение: 1 раз в день по 15 – 40 минут. Планёрки Алёна проводит с удовольствием и считает, что они укрепляют её в статусе руководителя. 3. Инвентаризация. Трудозатраты: 1 раз в месяц по 12 часов. Обязанность по проведению инвентаризации Алёна уже пыталась делегировать. Но работа с сопротивлениями подчинённых взять на себя эту обязанность и их саботаж, раздражало её больше, чем сделать всё самой. 4. Доставка документов в центральный офис. Трудозатраты: 1 раз в неделю по 40 минут. Алёне хочется оставить эту обязанность за собой, так как это даёт ей возможность переговорить с бухгалтером и маркетологом и прояснить обстановку в компании. 5. Принятие дисциплинарных мер. Трудозатраты: 2 раз в день по 15 минут. Алёна ненавидит воспитательные беседы, которые ежедневно вынуждена проводить с опаздывающим поваром и официантом, нарушающим стандарт общения с гостями. 6. Ежемесячный отчёт. Трудозатраты: 1 раз в месяц по 4 часа. Алёна всегда делала отчёт сама, так как считает, что так ей легче будет потом отчитаться на совещании со своим руководителем. Можно было бы делегировать задачу выгрузки данных из 1С кассирам. <p>Задача</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Каким образом, кому и какие задачи делегировать? 2. Как учитывать при этом потребности подчиненных? 3. Как дальше строить взаимодействие с каждым из сотрудников: и в случае удачного разрешения ситуации (его согласия), и в случае его отказа?
УК -3.2 Учитывать особенности поведения групп людей,	4. Реализация функции «контроль»	<p>Тест:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как осуществляется текущий контроль в организации? <ol style="list-style-type: none"> а. Путем заслушивания работников организации на

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
<p>участвующих в совместной работе.</p> <p>ПК -3.1 Формирует цель и задачи деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и общественного питания и организует их выполнение.</p>		<p>производственных совещаниях;</p> <p>б. Путем наблюдения за работой работников;</p> <p>в. С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;</p> <p>г. Путем докладов на собраниях и совещаниях;</p> <p>д. Вышестоящей структурой.</p> <p>2. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?</p> <p>а. Специалисты;</p> <p>б. Работники;</p> <p>в. Руководители;</p> <p>г. Отдельные руководители;</p> <p>д. Министерства.</p> <p>3. Контроль - это:</p> <p>а. Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;</p> <p>б. Вид человеческой деятельности;</p> <p>в. Наблюдение за работой персонала организации;</p> <p>г. Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;</p> <p>д. Постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.</p> <p>4. Для сокращения потребности в контроле целесообразно:</p> <p>а. Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала;</p> <p>б. Создавать соответствующие социальные условия для персонала;</p> <p>в. Создавать соответствующие организационные условия для персонала;</p> <p>г. Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала;</p> <p>д. Постоянно повышать квалификацию персонала.</p> <p>5. Контроль должен быть:</p> <p>а. Объективным и гласным;</p> <p>б. Гласным и действенным;</p>

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
		<p>в. Объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным. г. Эффективным; д. Текущим.</p> <p style="text-align: center;">Деловая игра:</p> <p>Цель: научить выявлять типичные ошибки при осуществлении контроля.</p> <p>Необходимые материалы: 2 тетрадных листа.</p> <p>Время проведения: 20 минут.</p> <p>Инструкция тренера: «Рассчитайтесь на первый-второй. Первые номера — объединяйтесь в команду номер один. Вторые — в команду номер два. Ваша задача — написать „Вредные советы руководителю, осуществляющему контроль“. У вас есть 10 минут. Потом каждая группа должна презентовать свои „Вредные советы“».</p> <p>Ход упражнения: группа делится на две подгруппы. Задача каждой — написать «Вредные советы руководителю, осуществляющему контроль» на листе ватмана. Через 10 минут представитель от группы или вся группа должны презентовать свое «творение».</p> <p>Возможные трудности: группа может сразу не понять, что ей нужно делать. В этом случае следует напомнить «Вредные советы» Григория Остера. Например, этот:</p> <p style="text-align: center;"><i>Никогда не мойте руки, Шею, уши и лицо. Это глупое занятие Не приводит ни к чему. Вновь испачкаются руки, Шея: уши и лицо, Так зачем же тратить силы, Время попусту терять. Стричься тоже бесполезно, Никакого смысла нет. К старости сама собою Облысеет голова.</i></p>

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
		Анализ игры: по – итогам игры необходимо составить список типичных ошибок при осуществлении функции «контроль».
<p>УК -3.2 Учитывать особенности поведения групп людей, участвующих в совместной работе.</p> <p>ПК -3.1 Формирует цель и задачи деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и общественного питания и организует их выполнение.</p>	5. Оценка и обратная связь	<p>Кейс Ирина, руководитель юридического отдела, проработавшая несколько лет в крупной компании, ищет работу. Почему? Рассмотрим ситуацию, предшествующую увольнению. Ирина, учась еще в выпускном классе, четко понимала, что в будущем она хотела бы быть юристом. Поэтому свою дальнейшую профессию она связала с юриспруденцией. Благодаря своей старательности и трудолюбию она стала профессионалом в своей области. На тот момент она уже несколько лет работала руководителем юридического департамента в известной компании. Свою карьеру Ирина начала с должности помощника юриста, через некоторое время руководитель заметил ее успехи и повысил в должности, сделав ее юристом. Теперь зона ее ответственности увеличилась, появились новые обязанности и задачи, с которыми она успешно справлялась. Вскоре в отделе появилась позиция старшего юриста, на которую была переведена Ирина. Карьера Ирины развивалась стремительно. Через полгода руководитель Ирины ушел в другую компанию, и Ирину сделали и.о. начальника отдела. Добавили новые обязанности, и теперь в ее подчинении двое сотрудников (до этого Ирина не имела управленческого опыта). Отдел показывает высокие результаты, однако по слухам у Ирины не все гладко складывается с подчиненными. Позже в связи с реорганизацией в компании расширяют штат сотрудников юридического отдела и добавляют ему статус департамента. Теперь в круг обязанностей Ирины входит координация работы департамента (порядка 10 подчиненных), административные функции, но, к сожалению, на профессиональные задачи у нее совсем не остается времени — теперь оно в основном уходит на посещение совещаний, сдачу отчетов, контроль работы сотрудников. Ирину это не устраивает, но после долгих размышлений (все-таки</p>

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
		<p>руководство компании настроено к ней благосклонно) она соглашается на эту работу. В итоге все заканчивается поиском новой работы.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. на каком основании осуществляется оценка результатов деятельности Ирины? 2. укажите недостатки данного подхода к оценке результата деятельности. 3. предложите мероприятия по совершенствованию сложившейся системы оценки. <p>Кейс «Оценка. Обратная связь»</p> <p>Пиццерия, график работы 10:00-24:00 по сменам. Сотрудники должны приходить на работу за 30 минут до открытия. Но один из поваров ежедневно опаздывает. В коллективе начались недовольства, так как утром сотрудники должны провести дезинфекцию рабочих поверхностей и сделать нарезки. В течение рабочего дня к сотруднику нет претензий: он эффективен в работе и берёт на себя максимум заказов.</p> <p>Задача</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как провести беседу с сотрудником? 2. Как поступить в случае, если опоздания продолжатся?
<p>УК -3.2 Учитывать особенности поведения групп людей, участвующих в совместной работе.</p> <p>ПК -3.1 Формирует цель и задачи деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и общественного питания и организует их выполнение.</p>	<p>6. Создание команды</p>	<p>Деловая игра:</p> <p>Цель: развитие навыков создания команды.</p> <p>Участники разбиваются на группы. Каждой выдается по листу ватмана и дается задание изобразить символами и рисунками «эффективную команду» — что такое в их представлении эффективная команда, из кого она должна состоять, какими качествами обладать и т. д.</p> <p>Через 10 минут команды представляют свои идеи.</p> <p>По итогам игры необходимо разработать план мероприятий по созданию эффективной команды.</p> <p>Кейс «Работа в команде»</p> <p>Вы — руководитель отдела в небольшой торговой компании. В вашем подчинении 6 менеджеров. Каждый из них претендует на лидерство в коллективе, в отделе часто возникают конфликты, в особенности когда</p>

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
		<p>подчиненным приходится работать над совместным проектом. Им трудно договариваться друг с другом и принимать общие решения. Буквально на днях вашему отделу поручили новый ответственный проект, который очень важен для компании. Вы в это время уходите в отпуск, поэтому важно грамотно распределить задачи, мотивировать подчиненных, чтобы проект был выполнен успешно. Ваши задачи следующие.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мотивирование сотрудников: <ul style="list-style-type: none"> · поставить общую цель и настроить на групповую работу; · мотивировать каждого сотрудника к работе, учитывая его индивидуальные особенности. 2. Распределение обязанностей между подчиненными и объяснение, почему определенная задача была поручена конкретному сотруднику. Время выполнения задания: 15 минут. Менеджеры: <ol style="list-style-type: none"> 1) Иван обладает аналитическим складом ума, у него хорошо развиты организационные навыки. При оформлении документов может допускать ошибки. Жесткий, директивный в общении. Считает, что только он работает в отделе; 2) Мария — творческий человек, фонтанирует новыми идеями, но может допускать ошибки в расчетах и при работе с числами. Эмоциональна, любые претензии по работе воспринимает на личный счет. Считает себя самым эффективным сотрудником в отделе; 3) Олег обладает среднеразвитыми профессиональными навыками, но эффектно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, периодически критикует коллег за их ошибки и является инициатором многих конфликтов. Считает, что без него провалились бы многие проекты отдела; 4) Ольга аккуратна при работе с документами, редко допускает ошибки при расчетах, обладает аналитическим складом ума, хорошо развиты организационные навыки. Обидчива, все замечания принимает в штыки. Уверена, что ее недооценивают как сотрудника; 5) Михаил — творческий человек, с легкостью придумывает новые идеи, но может не доводить их до конца. Ошибается при работе с числами и в расчетах. Вспыльчив, может затевать интриги в отделе. Считает, что

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
		<p>успех большинства проектов — его личная заслуга;</p> <p>б) Игорь может легко убедить собеседника, эффектно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, ему явно «недостает сцены». Часто выступает инициатором конфликтов. Считает, что он — самый эффективный сотрудник в отделе.</p> <p>Задачи проекта:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) постановка задач, организация работы, координирование деятельности сотрудников (на время вашего отсутствия) (1 сотрудник); 2) подготовка презентации к переговорам с клиентом (1 сотрудник); 3) проведение переговоров с клиентом (1 сотрудник); 4) анализ и статистика продаж (1 сотрудник); 5) урегулирование возможных спорных моментов договорных обязательств (1 сотрудник); 6) организация и проведение специальных акций (2 сотрудника); 7) координация взаимодействия с подразделениями (1 сотрудник); 8) регулирование претензий клиентов (2 сотрудника); 9) принятие решений о закупке продукции (1 сотрудник); 10) проведение переговоров с клиентом по новому ассортименту (2 сотрудника); 11) анализ новинок компании (1 сотрудник); 12) анализ остатков товара на складе, еженедельных, ежедневных отчетов (1 сотрудник); 13) контроль отгрузок в магазины клиента (2 сотрудника); 14) отслеживание платежей клиента (1 сотрудник). <p>Вы можете добавить задачи, которые здесь не упомянуты, но, на ваш взгляд, необходимы.</p> <p>Анализ результатов.</p> <p>Просим участников рассказать, каким образом, кому и какие задачи они делегировали. На основании чего распределяли обязанности? Учитывали ли вы при этом личностные особенности подчиненных? Что являлось мотивацией для сотрудников?</p>
УК -3.2 Учитывать особенности		Кейс «Кассир нарушил стандарты»

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
<p>поведения групп людей, участвующих в совместной работе.</p> <p>ПК -3.1 Формирует цель и задачи деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и общественного питания и организует их выполнение.</p>	<p>7. Стиль управления</p>	<p>Инструкция для руководителя Вы – управляющая пиццерией и отвечаете за предоставление каждому посетителю качественного обслуживания, которое предусмотрено фирменными стандартами. Вы заметили, что ваш кассир, работающий с клиентами, не озвучила акцию нескольким вошедшим клиентам. А озвучивание акции каждому клиенту – требование стандарта обслуживания. Кассир с самого утра была довольно пассивна, выказывала признаки раздражения и неудовольствия. Довольно грубо разговаривала с коллегой. Кассир работает в пиццерии почти полгода, учится заочно, живёт рядом. Уровень продаж – средний. Серьёзных нареканий к её работе нет. В прошлую среду Вы разговаривали с этим кассиром по поводу её перспектив в компании, предложили взять на себя обучение стажеров, чтобы начать карьерное движение. Кассир особого энтузиазма не выразила, сказала, что её и так всё устраивает. Но если Вы, как её руководитель, считаете, что ей нужно развиваться, то она возьмёт домой рабочую тетрадь, почитает. Итак, кассир не озвучила акцию клиентам, тем самым нарушив стандарты, за выполнение которых Вы отвечаете. Подумайте, что Вы хотите сказать этому сотруднику и проведите с ним беседу.</p> <p>Инструкция для кассира Вы – кассир, работающий в пиццерии почти полгода. По уровню продаж – Вы уверенно идёте в середине. Ваша мотивация работы в пиццерии: работа рядом с домом, возможность уходить на сессию, нормальная оплата труда. В прошлую среду управляющая пиццерией обрисовала Вам перспективы в Компании, предложила начать заниматься обучением стажеров, чтобы начать карьерное движение. Вы знаете, что это очень ответственная работа, так что особого к этой должности не стремитесь. Вы сказали, что Вас и так всё устраивает. Но на всякий случай решили взять рабочую тетрадь домой, почитать – вдруг руководитель рассердится? А Вам очень не хотелось бы менять работу. Сегодня с самого утра у Вас плохое настроение, раздражают и гости и коллеги. Совершенно не хочется озвучивать акцию каждому: клиенты ведь сами знают, зачем пришли в пиццерию. Вам кажется, что руководитель заметил, когда Вы не озвучили акцию клиенту. Она зачем-то зовёт Вас к себе. «Если что, скажу, что голова болит» –</p>

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
		<p>решили Вы. Задача 1. Каким образом обозначить кассиру свою позицию по недопустимости нарушения стандарта? 2. Как провести беседу с кассиром методом вопросов? 3. Какие цифры привести в качестве аргументов? 4. Какие определить точки контроля? 5. Как дальше строить взаимодействие с сотрудником: и в случае его исправления и в случае новых нарушений?</p>
<p>УК -3.2 Учитывать особенности поведения групп людей, участвующих в совместной работе.</p> <p>ПК -3.1 Формирует цель и задачи деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и общественного питания и организует их выполнение.</p>	<p>8. Мотивация подчинённых</p>	<p>Тест: 1. К содержательным теориям мотивации относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) теория Маслоу; b) теория Герцберга; c) теория ожиданий Врума; d) теория справедливости. <p>2. Какие теории основываются на решающей роли потребностей в побуждении людей к действию?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) содержательные; b) “человеческих отношений”; c) процессуальные; d) ожиданий; e) справедливости. <p>3. Потребности по теории МакКлелланда:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) успеха; b) признания; c) рост; d) причастность; e) власть.

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
		<p>4. Содержательные теории мотивации базируются:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) на том , как ведут себя люди, с учетом их восприятия и познания действительности; b) на потребностях человека; c) на том, как ведут себя люди после получения вознаграждения. <p>5. Какие 3 вида потребностей выделил МакКлелланд:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) пища, жильё, отдых b) авторитет, лидерство, известность c) успех, причастность, власть d) безопасность, уверенность в будущем, стабильность <p>6.Что такое “внешнее вознаграждение”?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) которое дает сама работа; b) которое дается региональными органами власти; c) .которое вы просите у руководителя; d) которое вам назначает первичный коллектив, где вы трудитесь; e) которое дается вам организацией. <p>7.Как называются, по теории Герцбергера, факторы, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) мотивации; b) гигиенические; c) производительности труда; d) социальные. <p>8.Какому фактору уделяют внимание теория “У” МакГрегора?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) взаимоотношению людей; b) созданию среды, благоприятствующей выполнению целей организации; c) предоставлению возможностей для проявления инициативы работников; d) предоставлению условий для проявления самостоятельности;

Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование тем (разделов)	Задания (вопросы, темы) оценочного средства*
		<p>е) всем факторам, выше перечисленным</p> <p>9. В чем сущность теории постановки целей?</p> <p>а) поведение человека предопределяется теми целями, которые поставила организация;</p> <p>б) цель человека подчинена целям организации;</p> <p>с) поведение человека предопределяется целями общества;</p> <p>д) цели организации и работника должны совпадать;</p> <p>е) поведение человека предопределяется теми целями, которые он ставит перед собой.</p> <p>10. Какие переменные не входят в модель теории ожиданий В.Врума?</p> <p>а) справедливость вознаграждения</p> <p>б) валентность</p> <p>с) ожидание в отношении результатов работы</p> <p>д) восприятие роли</p> <p>Кейс «Мотивация на функционал, не связанный с основной деятельностью»</p> <p>Инструкция. Вариант 1. Антон – очень хороший пиццмейкер. Но не любит принимать товар, наводить порядок по кухне, и за это ее недолюбливают в коллективе.</p> <p>Инструкция. Вариант 2. Зоя – очень хороший кассир. Она прекрасно общается с гостями, у неё самое высокое выполнение КРІ: средний чек и количество позиций в чеке. Но Зоя не любит поддерживать порядок в зале. Из-за зала пиццерия всегда имеет низкие оценки по сравнению с другими заведениями сети.</p> <p>Задача</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как провести беседу с сотрудником? 2. Как поступить в случае, если поведение сотрудника не изменится?

3.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Кейсы к зачёту

Код и наименование формируемой компетенции	Вопросы оценочного средства*
<p>УК -3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. В вашем отеле есть сотрудник, который прошел все этапы карьерного развития. В настоящий момент никто лучше, чем он, не знает специфики деятельности отеля. Однако вы понимаете, что через некоторое время ему станет скучно работать здесь. Что вы ему предложите? 2. Сотрудник пришел к вам обсудить ситуацию: ему предложили перейти в другой отель, ему это интересно, он видит перспективы, но понимает, что ситуация на рынке труда сложная и найти ему замену в течение даже квартала - задача не из легких. Как вы поступите? 3. После обучения, которое вы провели, стало ясно, что один из подчиненных не смог применить на практике материал курса. Найдите способ сказать ему об этом. 4. Ваша подчиненная - дама в возрасте, поэтому многое она предпочитает делать степенно и с расстановкой, что, на ваш взгляд, не всегда соответствует ритму деятельности компании. Как вы ей об этом скажете? 5. Сотрудница службы приёма и размещения гостей приходит на работу в чересчур короткой юбке и с ярким макияжем. Вы понимаете, что внешний вид подчиненного не соответствует дресс-коду компании. Ваши действия?
<p>ПК-3Способен осуществлять управление ресурсами и персоналом департаментов (служб. отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания</p>	<p>1. Помощник директора крупного ресторана ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственной и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.</p>

Код и наименование формируемой компетенции	Вопросы оценочного средства*
	<p>Задание. Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников? Как правильно организовать Виктории работу?</p> <p>2. В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и наругала новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.</p> <p>Задание. Как должен поступить в такой ситуации руководитель? Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?</p> <p>3. Ольга Ф. уже несколько лет работала в отделе маркетинга. В последнее время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении.</p> <p>Задание. Оцените предложение руководителя. Какие условия вы бы изменили на месте Ольги?</p> <p>4. Руководитель сети ресторанов попросил менеджера по персоналу принять на работу дочь одного очень важного для компании партнера. Дочь партнера много лет нигде не работала и хотела больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании не проявляла. Основная цель была в том, чтобы девушка почувствовала себя востребованной. Менеджер по персоналу не стала предлагать ее кандидатуру в линейные подразделения и приняла девушку к себе на должность специалиста по кадрам. Ей предложили освоить простейшие функции и выполнять их по мере возможностей. В результате</p>

Код и наименование формируемой компетенции	Вопросы оценочного средства*
	<p>основными, наиболее качественными навыками, которые она приобрела за время адаптации, стали: прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка по папкам корпоративной документации. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали найти человека со стороны или выбрать из своих, директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую дочь партнера, по его просьбе. Зная, что в отделе есть сотрудницы, которые больше подходят на должность ведущего специалиста, менеджер по персоналу не могла отдать эту должность новой работнице, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.</p> <p>Вопросы: Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации? Можно ли было избежать такой проблемы? Как повлияет на коллектив повышение дочери партнера, если генеральный директор настаивает на этом решении и главе отдела персонала придется выполнить это распоряжение?</p> <p>Задание к кейсу: Предложите свои варианты решения проблемы.</p> <p>5. В ресторане назрела конфликтная ситуация между подчиненными и руководством. Несколько официантов обвинили администрацию ресторана в том, что всем назначают одинаковую заработную плату вне зависимости от вклада каждого работника.</p> <p>Задание к кейсу: Предложите свои варианты решения проблемы.</p>