17.03.2023 год ООПЗ/1

Дисциплина МДК. 02.03 Менеджмент и управление персоналом на предприятиях общественного питания.

Практическая работа

Тема: Применение системы методов управления

Цели занятия:

Обучающие:

- углубить, систематизировать, обобщить и проконтролировать знания студентов по менеджменту и управлению персоналом в организациях общественного питания;
 - формировать умения студентов;
- привлекать студентов к самостоятельной, творческой деятельности;
- формировать поисковый стиль мышления и работы при изучении новой темы. Формирование умений структурировать информацию.
- совершенствовать методику проведения практического занятия с визуальным сопровождением и использованием интерактивных методов;
- адаптировать инновационные методы обучения к традиционной методике преподавания;
- создать условия для закрепления и совершенствования, ранее полученных знаний и для формирования профессиональных навыков в процессе занятия;

Развивающие:

- развивать внимание, дисциплинированность, активность, коммуникабельность и умение работать в коллективе;
- сформировать представление о стилях управления и факторах их формирования, закрепить понятие власть и влияние, формы власти, способствовать развитию умений работать в коллективе, развивать профессиональный интерес.

Воспитательные:

- формировать интерес к выбранной профессии;
- прививать чувство ответственности, бережливости, добросовестного отношения к своим обязанностям;
- воспитывать ответственное отношение к выполняемой работе, профессионально-важные качества личности (внимательность, скорость мышления).

Формируемые компетенции:

общие:

понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес; организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения

профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество; принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность; работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями; брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий; соблюдать действующее законодательство и обязательные требования нормативных правовых документов, а также требования стандартов и иных нормативных документов.

профессиональные:

управлять работой официантов, барменов, сомелье и других работников по обслуживанию потребителей;

определять стили управления, применять необходимый стиль в конкретных ситуациях.

Ход занятия

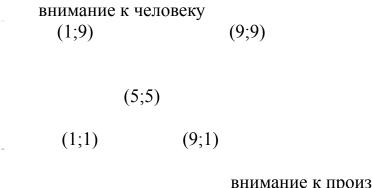
Задание 1. Исследование потенциального стиля управления на основе решетки Р. Блейка. Составить конспект.

Основой поведенческой школы управления является мотивация к труду. В рамках данного подхода была разработаны управленческая решетка, которая отражает пять основных стилей работы руководителей. Она была разработана Робертом Блейком и Джоан Мутон, хотя во многих учебниках указывается только один автор — Роберт Блейк.

Идея Блейка заключается в том, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Поэтому в прямоугольной системе координат по оси X изображается внимание (забота) к производству, а по оси У – внимание (забота) к человеку (рис. 1). С помощью такой решетки Блейк старался определить стиль руководства, выделяя 5 основных:

- 1.1. *страх перед бедностью*. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения. Руководитель ни к чему не стремится ни к производственным, ни к гуманным условиям работы. Обедненное управление приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов, достаточно сохранения членства в организации.
- 1.9. дом отвыха. Руководитель сосредотачивается на теплых, хороших человеческих отношениях, но мало заботится о выполнении производственных заданий. Девиз: «И на предприятии надо оставаться человеком». Не упускается возможность пообщаться. Производительность на втором месте. Управление в духе загородного клуба. Внимание к удовлетворению потребностей людей ведет к

созданию комфортной и дружественной обстановки.



внимание к производству Рис. 1 Управленческая решетка

- 9.1. авторитет подчинение. Руководитель очень заботится о выполнении работы, но мало обращает внимания на моральный настрой подчиненных. Жесткий курс администратора, повсеместный контроль. Подчиненные отказываются от решения проблем, наблюдается большая текучесть кадров.
- 5.5. золотая середина (организация организационное управление). Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя. Руководители во всем стараются достичь компромисса, наблюдается стремление надежно работать и получать средний стабильный результат. Девиз: «Не хватать звезд с неба».
- 9.9. команда (групповое управление). Благодаря усиленному вниманию руководителя к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к достижению целей организации. Это обеспечивает высокий моральный настрой и высокую эффективность. Производственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми. Общее стремление к достижению организационной цели способствует созданию отношений, основанных на доверии и уважении. Кредо: построить работу в организации так, чтобы подчиненные видели в ней возможность самореализации и подтверждения собственной значимости.

Практическое применение решетки Блейка состоит в ответах на следующие 18 утверждений с возможными вариантами: всегда, часто, иногда, редко, никогда (ВЧИРН).

- 1. Я действую как представитель этого коллектива.
- 2. Я предоставляю членам коллектива полную свободу.
- 3. Я поощряю применение единообразных способов работы.
- 4. Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению.
- 5. Я побуждаю членов коллектива к большому напряжению в работе.
- 6. Я предоставляю подчиненным возможность поступать так, как они считают наиболее целесообразным.
 - 7. Я поддерживаю высокий темп работы.

- 8. Я стараюсь направить помыслы людей на выполнение производственных заданий.
 - 9. Я разрешаю возникающие в коллективе проблемы.
 - 10. Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий.
 - 11. Решаю сам, что и как должно быть сделано.
- 12. Уделяю особое внимание показателям производственной деятельности.
- 13. Распределяю подчиненным поручения исходя из производственной необходимости.
 - 14. Способствую разным изменениям на производстве.
 - 15. Тщательно планирую работу своего коллектива.
 - 16. Не объясняю подчиненным свои действия и решения.
- 17. Стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и намерения для их пользы.
 - 18. Предоставляю подчиненным устанавливать свой режим работы.

Методика определения результатов

- 1. слева от обведенных кружками номеров, проставить 1 там, где есть ответы редко или никогда.
- 2. слева от не обведенных номеров проставить 1 там, где есть ответы всегда или часто.
- 3. если ситуации 2,4,5,6,8,10,16,18 отмечены 1, то обвести эти единицы кружками, суммировать и проставить в позицию потребности (человек).
- 4. суммировать остальные единицы и проставить в позицию задание (производство).
 - 5. построить график и сделать выводы /3/.

Задание 2. <u>Упражнение «Оценка студенческой группы: команда или</u> группа?»

Для выполнения упражнения необходимо ответить на представленные в таблице вопросы, позволяющие оценить студенческую группу как команду.

Вопросы позволяют выявить сплоченность группы. Итоги для анализа подводятся с использованием балльной оценки.

По завершении необходимо написать небольшое <u>эссе</u> по теме «Способен ли я быть членом команды менеджеров?»

Анализ результатов: если оценка составляет 52 и более, группа является настоящей командой. Если 39 до 51, существует позитивное единство. Если 28 до 38 - слабое единство, возможно учеба в группе не приносит удовлетворение. Менее 26 баллов – группа не является командой /2/.

Оценка группы как команды

Оценка группы как команды						
Вопросы	Полностью не	Полностью				
	согласен	согласен				

1. В группе регулярно проводятся встречи, которые посещают все студенты	1	2	3	4	5
2. Студенты разделяют одни и те же цели (относительно заданий и итоговых оценок)	1	2	3	4	5
3.Основное внимание на встречах уделяется заданиям, дискуссии продолжительные и активные	1	2	3	4	5
4. Конфликты и разногласия обсуждаются до тех пор, пока группа не находит решение	1	2	3	4	5
5. Члены группы внимательно слушают друг друга	1	2	3	4	5
6.Мы действительно доверяем друг другу, говорим откровенно	1	2	3	4	5
7.Роли лидеров выполняем поочередно и совместно, каждый мог взять на себя инициативу, если это нужно	1	2	3	4	5
8.Каждый находит способ внести свой вклад в подготовку проекта	1	2	3	4	5
9. Я получаю удовлетворение, работая в группе	1	2	3	4	5
10.Мы полностью доверяем друг другу	1	2	3	4	5
11.В группе есть обратная связь, которая способствует эффективности	1	2	3	4	5
12. Каждый отвечает за свою часть работы и за успех группы	1	2	3	4	5
13. В группе уважают друг друга, нам нравится работать вместе	1	2	3	4	5

Задание 3. Ситуация «Контрастные стили»

В течение восьми лет Генри Адамс работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но работящий руководитель. Джейн Вейк занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и также прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация приятного и работящего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям.

Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим.

Генри объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими – это применять жесткий подход, как только они совершат ошибку. Вообще говоря, чтобы держать их в тонусе, я периодически собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное, что мне надо, так это просто пройти по своему участку – и люди начинают работать как сумасшедшие».

Джейн объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с работниками, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, то я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто работает спустя рукава».

Несмотря на то, что отдел Генри наряду с отделом Джейн числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Джейн. Данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел Генри выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время, как отдел Джейн лишь один раз не выполнил стандарты качества.

Вопросы для обсуждения ситуации

- 1. Оба руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы Вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?
- 2. На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления Вы можете указать в этой ситуации?
 - 3. Какой метод использует Джейн при работе с людьми?
- 4. Как Вы объясните производственные результаты и, текучесть кадров и показатели качества в двух подразделениях?

4. Сделать выводы о проделанной работе

Рекомендуемая литература

- 1. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. М.: Проспект, 2014. 504 с.
- 2. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учебн. Пособие / Е. Е. Вершигора, А. В. Неверов. Минск: Амалфея, 2018 496 с.
- 3. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. М.: Экономисть, 2014. 528 с.
- 4. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров; Минск: Современная школа. 2010.-640 с.
- 5. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. Н. Новгород: НИМБ, 2011.-720 с.

- 6. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учебн. Пособ. / Н. И. Кабушкин. Минск: Новое знание, 2002. 336 с.
- 7. Князев, С. Н. Управление: искусство, наука, практика: учебн. пособие/ С. Н. Князев Минск.: Армита. Маркетинг. Менеджмент. 2012. 512 с.

Готовые материалы присылать преподавателю на электронную почту rshevkalenko@bk.ru или в личном сообщении в социальной сети https://vk.com/id168488953

Преподаватель

Шевкаленко Р.А.