

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«БЬЮТИ»**

УТВЕРЖДЕНО

Приказом № 15 от «20 » августа 2024 г.

Генеральный директор

/Беляева Н.П.



**Дополнительная профессиональная программа -
программа повышения квалификации**

«МЕНЕДЖМЕНТ ИНДУСТРИИ КРАСОТЫ»

Трудоемкость: 44 часа

**Форма обучения: заочная, с применением исключительно электронного
обучения и дистанционных образовательных технологий**

КРАСНОДАРСКИЙ КРАЙ, Г.О. ГОРОД КРАСНОДАР, П ПЛОДОРОДНЫЙ, 2024г.

СОДЕРЖАНИЕ

1	ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ	3
1.1	Цель реализации программы	3
1.2	Нормативно-правовые основания разработки программы	3
1.3	Характеристика вида профессиональной деятельности	3
1.4	Требование к результатам освоения программы	4
1.5	Требования к уровню подготовки поступающего на обучение, необходимые для освоения программы	5
1.6	Трудоемкость обучения	5
1.7	Форма обучения	5
1.8	Документ о квалификации	5
2	СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ	6
2.1	Учебный план	6
2.2	Календарный учебный график	7
2.3	Рабочая программа	8
3	ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ	15
3.1	Материально-технические условия реализации программы	15
3.2	Организация образовательного процесса	15
3.3	Кадровое обеспечение образовательного процесса	15
3.4	Учебно-методическое обеспечение	16
4	ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ	17
5	МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ	19
5.1	Методические указания по освоению программы	19
5.2	Информационно-методические материалы для слушателей	19
	Приложение 1 (оценочные материалы итоговой аттестации)	24

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель реализации программы

Целью реализации дополнительной профессиональной программы – программы повышения квалификации «Менеджмент индустрии красоты» (далее – программа) является совершенствование и (или) получение новой компетенции обучающимися, необходимой для профессиональной деятельности, повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации в сфере менеджмента индустрии красоты.

1.2. Нормативную правовую основу разработки программы составляют:

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Приказ Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих 4-е издание, дополненное (утв. постановлением Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37).

1.3. Характеристика вида профессиональной деятельности

1.3.1. Характеристика вида профессиональной деятельности, квалификации:

а) *область (сфера) профессиональной деятельности*, в которых обучающиеся, обучающиеся, освоившие программу повышения квалификации, могут осуществлять профессиональную деятельность: менеджмент, управление процессами и ресурсами.

б) в рамках освоения программы обучающиеся готовятся к *виду профессиональной деятельности*: разработка стратегии повышения эффективности салона красоты или моностудии.

Содержание программы разработано с учетом ***квалификационных требований по должности «Менеджер», указанных в квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. постановлением Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37).***

1.3.2. Характеристика должности «Менеджер», установленного квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. постановлением Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37).

Описание должностных обязанностей: осуществляет управление предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации, направленной на удовлетворение нужд потребителей и получение прибыли за счет стабильного функционирования, поддержания деловой репутации и в соответствии с предоставленными полномочиями и выделенными ресурсами. Исходя из стратегических целей деятельности

предприятия, учреждения, организации планирует предпринимательскую или коммерческую деятельность. Осуществляет контроль за разработкой и реализацией бизнес-планов и коммерческих условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивает степень возможного риска. Анализирует и решает организационно-технические, экономические, кадровые и социально-психологические проблемы в целях стимулирования производства и увеличения объема сбыта продукции, повышения качества и конкурентоспособности товаров и услуг, экономного и эффективного использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Осуществляет подбор и расстановку кадров, мотивацию их профессионального развития, оценку и стимулирование качества труда. Организует связи с деловыми партнерами, систему сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом. Осуществляет анализ спроса на производимую продукцию или услуги, прогноз и мотивацию сбыта посредством изучения и оценки потребностей покупателей. Участвует в разработке инновационной и инвестиционной деятельности, рекламной стратегии, связанной с дальнейшим развитием предпринимательской или коммерческой деятельности. Обеспечивает рост прибыльности, конкурентоспособности и качества товаров и услуг, повышение эффективности труда. Осуществляет координацию деятельности в рамках определенного направления (участка), анализ ее эффективности, принимает решения по наиболее рациональному использованию выделенных ресурсов. Привлекает к решению задач консультантов и экспертов по различным вопросам (правовым, техническим, финансовым и др.).

1.4. Требование к результатам освоения программы

1.4.1. Перечень профессиональных компетенций, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения

Наименование вида деятельности	Код	Наименование профессиональных (общепрофессиональных) компетенций
Разработка стратегии повышения эффективности салона красоты или моностудии	ПК 1	Готовность к планированию производственно-хозяйственной деятельности предприятия сервиса в зависимости от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей
	ПК 2	Готовность к осуществлению маркетинговой и рекламной деятельности салона красоты/моностудии

1.4.2. Планируемые результаты освоения программы:

Обучающийся по результатам освоения программы должен:

Знать:

основные функции и принципы современной практики управления в сфере индустрии красоты;

основы сервисного менеджмента;

порядок проектирования эффективного сервисного менеджмента;
как осуществлять мотивацию и стимулирование персонала в сервисных организациях;

порядок осуществления контроля в организации;

современные концепции лидерства;

что такое коммуникационный процесс, каналы коммуникаций;

как принимать управленческие решения;

стратегическое развитие сервисных организаций.

Уметь:

осуществить мониторинг продуктов / услуг конкурентов;

проектировать план внедрения инструментов клиентоориентированности;

анализировать и применять концепцию РАЕІ в команде/ подразделении организации;

разрабатывать основные положения стратегии развития организации;

определять основные параметры политики организации с целью минимизации издержек.

Владеть навыками:

обеспечения развития лидерских качеств, опираясь на концепции взаимодействия soft & hard skills;

оценки внешней и внутренней среды организации, используя современные методы диагностики организаций.

1.5. Требования к уровню подготовки поступающего на обучение, необходимые для освоения программы

Лица желающие поступить на дополнительную профессиональную программу – программу повышения квалификации должны иметь высшее образование.

Категория слушателей: владельцы бьюти-бизнеса, предприниматели, управляющие и менеджеры в сфере индустрии красоты, мастера индустрии красоты.

1.6. Трудоемкость обучения

Трудоемкость обучения по данной образовательной программе составляет 44 часа, включая все виды учебной работы обучающегося.

1.7. Форма обучения

Форма обучения – заочная, с применением исключительно электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

1.8. Документ о квалификации: лицу, успешно прошедшему итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Учебный план

№ п/п	Наименование тем	Всего часов	В том числе:				Форма промежуточной и итоговой аттестации
			Лекции	Практические занятия	ПА*	ИА**	
1	Основы сервисного менеджмента	6	2	4			
2	Эволюция управленческой мысли	6	4	2			
3	Проектирование эффективного сервисного менеджмента	6	4	2			
4	Мотивация и стимулирование персонала в сервисных организациях	6	2	4			
5	Промежуточная аттестация	4			4		Зачет
6	Необходимость осуществления контроля в организации	4	2				
7	Современные концепции лидерства	2	2				
8	Коммуникации в организации. Принятие управленческих решений	6	4	2			
9	Стратегическое развитие сервисных организаций	4	4				
10	Итоговая аттестация	2				2	Зачет
	Итого	44	24	14	4	2	

ПА* – промежуточная аттестация

ИА**

—

итоговая

аттестация

2.2. Календарный учебный график*

№ п.п.	Наименование тем	Количество часов	Период обучения/недели
1	Основы сервисного менеджмента	6	1 неделя обучения
2	Эволюция управленческой мысли	6	2 неделя обучения
3	Проектирование эффективного сервисного менеджмента	6	3 неделя обучения
4	Мотивация и стимулирование персонала в сервисных организациях	6	4 неделя обучения
5	Промежуточная аттестация	4	5 неделя обучения
6	Необходимость осуществления контроля в организации	2	6 неделя обучения
7	Современные концепции лидерства	2	6 неделя обучения
8	Коммуникации в организации. Принятие управленческих решений	6	6-7 неделя обучения
9	Стратегическое развитие сервисных организаций	4	7-8 неделя обучения
10	Итоговая аттестация	2	8 неделя обучения
	Итого	44	8 недель обучения

* Начало обучения по мере комплектования учебных групп. Учебные группы формируются в течение всего календарного года.

2.3. Рабочая программа

1. Тема «Основы сервисного менеджмента»

Лекции

Революция услуг и смена управленческих парадигм Парадигмы менеджмента, смена парадигм. Сущность и содержание сервисного менеджмента. Понятие сервисного менеджмента. Современные ценности и перспективы (предметная область) сервисного менеджмента. Специальные проблемы сервисного менеджмента. Сервисное проектирование. Покупка услуг. Интернационализация сервиса. Качество, производительность и доходность сервиса. Социальные проблемы сервисного менеджмента.

Практические занятия

1. Практикум. Проведите анализ, как сервисная ориентация может повысить конкурентоспособность вашей (или вымышленной) компании. Оцените три основных аспекта.

2. Ответить на вопросы:

1. Сколько у вас постоянных и лояльных клиентов?
2. Сколько жалоб приходит в течение месяца?
3. Сколько людей вас рекомендует?
4. Что вообще о вас говорят клиенты?
5. Какой уровень их удовлетворённости?

Результаты необходимо оформить в сводную таблицу (в свободной форме) и сформулировать выводы по текущему состоянию клиентоориентированности в организации.

2. Тема «Эволюция управленческой мысли»

Лекции

Гимнастическое направление менеджмента (М.П.Фоллет, Ч. Барнард). Школа человеческих отношений. Концепция человеческих ресурсов (А.Маслоу и Д.МакГрегор). Бихевиористский подход. Менеджмент как наука. Современные тенденции менеджмента. Теория систем. Концепция сопряженных обстоятельств. TQM. Новейшие тенденции в менеджменте. Внешняя среда организации как основной фактор ее развития. Среда прямого воздействия. Влияние потребителей, поставщиков, конкурентов на деятельность организации. Регулирование деятельности компании государством. Влияние характеристик рынка труда на возможность выполнения компаниями своих обязательств. Среда косвенного воздействия.

Практические занятия

Задание:

Осуществить мониторинг продуктов / услуг конкурентов.

Спроектировать план внедрения инструментов клиентоориентированности.

Результаты необходимо оформить в презентацию.

После анализа работ практического задания преподавателем проводится онлайн-консультация с предоставлением обратной связи.

3. Тема «Проектирование эффективного сервисного менеджмента»

Лекции

Функциональные взаимодействия в сервисных организациях. Функция маркетинга. Функция операций. Функция управления человеческими ресурсами. Методы межфункциональной координации в сервисном менеджменте. Многокритериальность менеджмента сервисной организации: содержание и источники межфункциональных конфликтов. Методы и направления внутриорганизационной координации. Целевые задачи и действия по достижению внутриорганизационной координации. Формирование лидирующей сервисной организации. Достижение лидерства сервисной организации. Качества сервисного лидерства Основы процесса организации работы компании. Специализация при выполнении работ. Виды специализации. Понятие организационной структуры. Условия эффективности структур предприятия.

Практические занятия

Анализ и применение РАЕИ в команде/ подразделении организации.

Результаты необходимо оформить в свободную презентацию. После анализа работ практического задания преподавателем проводится онлайн-консультация с предоставлением обратной связи.

4. Тема «Мотивация и стимулирование персонала в сервисных организациях»

Лекции

Концепция мотивации поведения. Основные теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Пирамида потребностей А.Маслоу. Теория ERG. Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Теория приобретенных потребностей Д.МакКлеланда. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости. Теория Портера-Лоулера. Мотивационная теория подкрепления. Модель характеристик функциональных обязанностей.

Практические занятия

Для выполнения этого задания вам необходимо проанализировать мотивацию не менее трех сотрудников или коллег.

- Выберите не менее 3 сотрудников или коллег.
- Для каждого сотрудника определите:
 - Внешние индикаторы гигиенических и мотивирующих факторов;
 - Ведущие мотивационный и гигиенический факторы;
 - Инструменты мотивации, стимулы, мотивирующие действия в соответствии с выявленными ведущими факторами мотивации.

Выполнение задания будет оцениваться по следующим критериям.

1. Корректность определения мотивации.
2. Конкретность и адекватность индикаторов.
3. Адекватность подбора инструментов мотивации.
4. Конкретность инструментов мотивации.
5. Наличие всех пунктов задания: наличие не менее 3 сотрудников, заполнение всех пунктов по каждому сотруднику.

Имя	Ведущие факторы мотивации		Внешние индикаторы	Стимулы и мотивирующие действия
	Гигиенические			
	Мотивационные			
	Гигиенические			
	Мотивационные			
	Гигиенические			

	Мотивационные			
--	---------------	--	--	--

5. Промежуточная аттестация

Форма промежуточной аттестации – зачет.

Для выполнения этого задания вам необходимо фиксировать выполняемые задачи.

- Впишите дела в таблицу, их должно быть не менее 15. Старайтесь описывать задачи конкретно (например, не просто «развитие сотрудников», а «обучение нового сотрудника правилам заполнения отчета»).
- Напротив каждой задачи отметьте, относится ли эта задача к функционалу специалиста (С) или руководителя (Р).
- Отнесите управленческие дела к одному из квадратов управленческого цикла. Для этого поставьте галочку в одном из соответствующих столбцов.
- Проанализируйте баланс ваших управленческих дел.
 1. Посчитайте количество дел в каждом столбце.
 2. Вычислите процент каждого типа дел по отношению к общему количеству задач (формула под таблицей).
 3. Определите, какие дела преобладают: управленческие или исполнительские.
 4. Определите, какой квадрат цикла преобладает в **управленческих** (Р) делах.
 5. Определите, какому квадрату цикла вы уделяете меньше всего времени.
 6. Пропишите конкретные шаги по корректировке баланса управленческих дел (минимум 3).

Выполнение задания будет оцениваться по следующим критериям:

1. Полнота списка задач (не менее 15).
2. Конкретность описанных задач.
3. Корректность определения квадратов.
4. Конкретность и адекватность шагов по корректировке баланса.
5. Наличие всех пунктов задания: список задач, подсчет процентного соотношения дел, шаги по работе над корректировкой баланса.

Список дел	Деятельность специалиста или управленческая деятельность		Квадрат управления цикла			
	С	У	1	2	3	4
1.						
2.						

3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
Итого						
% дел специалиста к общему количеству дел (X)						

$X = \langle C \rangle \times 100 / \text{Общее количество дел}$

* Считается по свойству пропорции, например:

Общее количество всех дел = 17

Количество дел специалиста «С» = 8

$X = 8 * 100 / 17 = 47\%$

Место для вашего расчета

X =	
-----	--

Итого

% управленческих дел	
% дел специалиста	
Преобладающий квадрат	
Квадрат с наименьшим количеством дел	

Шаги по корректировке баланса управленческих дел (не менее трех)

6. Тема «Необходимость осуществления контроля в организации»

Лекции

Сущность контроля в организации. Упреждающий контроль, сопутствующий контроль, контроль над результатом. Финансовый контроль в организации. Бюрократический и децентрализованный контроль в организациях. Методы и приемы TQM. Сбалансированная система показателей как форма контроля над деятельностью предприятия. Этапы осуществления контрольных функций.

7. Тема «Современные концепции лидерства»

Лекции

Определение лидерства в организации. Руководитель и подчиненные, лидер и последователи. Источники власти лидера в организации. Основные теории лидерства. Теория черт. Характерные черты лидера.

Теория Курта Левина. Авторитарный и демократические стили управления. Поведенческие подходы. Исследования университета штата Огайо. Исследования Мичиганского университета. Управленческая решетка Блейка-Моутона. Ситуационные подходы. Теория Ф.Фидлера. Современные теории лидерства

8. Тема «Коммуникации в организации. Принятие управленческих решений»

Лекции

Коммуникации и коммуникационный процесс. Каналы коммуникаций. Типология коммуникаций в организации. Вертикальные и горизонтальные коммуникации. Организационное решение. Типы организационных решений. Уверенность, риск, неуверенность и неопределенность как основные условия процесса принятия решений. Модели принятия решений. Классическая модель. Этапы процесса принятия решений. Методы принятия решений. Влияние менеджмента на процесс принятия решений. Побуждение персонала к участию в принятии решений. Современные подходы к процессу принятия решений. практическое занятие.

Практические занятия

1. Разработка основных положений стратегии развития организации, определение основных параметров политики организации с целью минимизации издержек.
2. Построение «Дерева решения».

9. Тема «Стратегическое развитие сервисных организаций»

Лекции

Формирование конкурентных сервисных стратегий организации. Особенности конкурентной среды услуг. Сервисные инновации как детерминанта развития стратегических возможностей организации. Сервисная концепция как инструмент проектирования организации и разработки бизнес-стратегий. Типология сервисных конкурентных бизнес-стратегий. Стратегии для глобализации сервисных операций. Глобализация экономики и развитие международных сервисных операций. Факторы, затрагивающие глобализацию услуг. Характеристика глобальных сервисных стратегий. Сервисные партнерства как интегративная основа стратегического развития систем управления бизнес-процессами. Сущность и формы стратегического партнерства систем управления бизнес-процессами. Современная парадигма партнерских отношений, ее характеристики и тенденции развития.

10. Итоговая аттестация

Форма итоговой аттестации – зачет.

При проведении итоговой аттестации используются оценочные материалы, установленные Приложением 1.

3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

3.1. Материально-технические условия реализации программы

Организация, осуществляющая образовательную деятельность, располагает на законном основании материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов учебной деятельности обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Рабочее место преподавателя, оборудованное персональным компьютером с необходимым программным обеспечением общего и профессионального назначения.

Обучение осуществляется через систему дистанционного обучения – образовательную платформу.

Обеспечение функционирования информационно-коммуникационной системы осуществляется посредством следующего оборудования и средств:

- 1) Web-камера Logitech HD Webcam C310 -1 шт.;
- 2) микрофон HIPER H-M008 - 2шт.;
- 3) ноутбук Asus Vivobook 16 X1605ZA-MB321 16" – 1 шт.;
- 4) наушники JBL T510 -1 шт.;
- 5) ПО MS Windows 10 x64- 1 шт.;
- 6) стол -1 шт.;
- 7) стул -1 шт.

Имеется доступ к сети «Интернет».

3.2. Организация образовательного процесса

Организация образовательного процесса осуществляется в соответствии с расписанием учебных занятий и календарным учебным графиком.

Режим занятий: учебная нагрузка устанавливается не более 4 часов в день.

Для всех видов учебных занятий 1 академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Выбор методов обучения для каждого занятия определяется преподавателем в соответствии с составом и уровнем подготовленности обучающихся, степенью сложности излагаемого материала, наличием и состоянием учебного оборудования, технических средств обучения, продолжительностью проведения занятий.

Теоретические занятия проводятся с целью изучения нового учебного материала. Изложение материала необходимо вести в форме, доступной для понимания обучающихся, соблюдать единство терминологии, определений и условных обозначений. В ходе занятий преподаватель обязан соотносить новый материал с ранее изученным, дополнять основные положения примерами из практики, соблюдать логическую последовательность изложения.

Практические занятия проводятся с целью закрепления теоретических знаний и выработки у обучающихся основных умений и навыков работы в ситуациях, максимально имитирующих реальные производственные процессы.

3.3 Кадровое обеспечение образовательного процесса

Реализация образовательной программы обеспечивается педагогическими работниками, имеющими среднее профессиональное или высшее образование и отвечающие квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам.

Педагогические работники имеют высшее образование и стаж работы в образовательной организации не менее 1 года. При наличии высшего образования (программы подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), программа ординатуры) или ученой степени кандидата наук - без предъявления требований к стажу работы.

Педагогические работники получают дополнительное профессиональное образование по профилю педагогической деятельности не реже чем один раз в три года.

3.4. Учебно-методическое обеспечение:

1. Балыбердин В. А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента / В. А. Балыбердин, А. М. Белевцев, Г. П. Бендерский. — 3-е изд., стер. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 240 с.

2. Галицкий Е. Б., Галицкая Е. Г. - МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА. 2-е изд., пер. и доп. Учебник для вузов - М.: Издательство Юрайт, 2019 – 570 с.

3. Большунов А.Я., Киселева Н.И., Марченко Г.И., Новиков А.В., Тюриков А.Г., Чернышова Л.И., ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: учебник для бакалавров / Под редакцией доцента Л.И. Чернышовой. — М.: Финансовый университет, Департамент социологии, 2018 — 338 с.

4. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999 — 288 с.

5. Магер В.Е. Управление качеством: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2010. – 255 с.

6. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений. — М.: Издательский центр «Академия», 2003 — 224 с.

7. Менеджмент малого бизнеса: Учебник/ Под ред. проф. М. М. Максимцова и проф. В. Я. Горфинкеля. — М.: Вузовский учебник, 2007 - 269 с.

8. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник — М.: ИНФРА-М, 2004 — 212 с.

9. Пыхов, С.И. Управление качеством: уч. пос. [Электронный ресурс] / С.И. Пыхов, Ж.С. Позднякова. – Челябинск: ОУ ВО «Южно-Уральский технологический университет», 2021.

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

При реализации образовательной программы оценка результатов освоения программы проводится в рамках текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся устанавливается организацией, осуществляющей образовательную деятельность.

Текущий контроль успеваемости

Текущий контроль успеваемости осуществляется в ходе изучения соответствующих тем программы.

Текущий контроль успеваемости проводится с целью получения оперативной информации о качестве усвоения обучающимися учебного материала, управления учебным процессом и совершенствования методики проведения занятий.

Форма текущего контроля – контроль активности на образовательной платформе, анализ выполнения заданий практических занятий.

Критерии оценивания при проведении текущего контроля успеваемости: правильность ответа по содержанию занятия (учитывается количество и характер ошибок при ответе); рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели).

Промежуточная аттестация

Освоение образовательной программы сопровождается промежуточной аттестацией обучающихся, проводимой в форме, определенной учебным планом, и в порядке, установленной организацией, осуществляющей образовательную деятельность.

Промежуточная аттестация проводится после освоения отдельных тем образовательной программы в соответствии с календарным учебным графиком.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

При проведении промежуточной аттестации используются **оценочные материалы**, установленные рабочей программой.

При проведении промежуточной аттестации применяются зачетная система оценки: «зачтено»/ «не зачтено».

Критерии оценивания промежуточной аттестации

Отметка «зачтено»

Практическая работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности. Обучающийся работал полностью самостоятельно: подобрал необходимые для выполнения предлагаемой работы источники знаний, показали необходимые для проведения практических и самостоятельных работ теоретические знания, практические умения и навыки.

Отметка «не зачтено»

Выставляется в том случае, когда обучающийся оказался не подготовленным к выполнению этой работы. Полученные результаты не позволяют сделать правильных выводов и полностью расходятся с поставленной целью. Обнаружено плохое знание теоретического материала и отсутствие необходимых умений.

Итоговая аттестация обучающихся

Освоение программы завершается итоговой аттестацией обучающихся в форме зачета.

Лицам, успешно освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации.

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть программы и (или) отчисленным из организации, осуществляющей образовательную деятельность, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно установленной организацией, осуществляющей образовательную деятельность.

К итоговой аттестации допускаются лица, выполнившие требования, предусмотренные программой и успешно прошедшие все задания промежуточной аттестации, предусмотренные программой.

При проведении итоговой аттестации используются оценочные материалы согласно Приложению 1.

При проведении итоговой аттестации применяются зачетная система оценки: «зачтено»/ «не зачтено».

Оценка

Критерии оценки

Зачтено

Обучающийся демонстрирует исчерпывающие знания всего программного материала, глубокое понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, твёрдое знание изученного материала программы. Дает логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы. Умело использует полученные теоретические знания.

Не зачтено

Обучающийся демонстрирует знание и понимание большей части основных вопросов, дает частичные ответы на поставленные вопросы. При этом обучающийся не может использовать основные знания по каждому вопросу, не всегда может синтезировать имеющуюся информацию и интегрировать знания.

Обучающийся недостаточно полно использует полученные знания для решения поставленных задач. Допущены неточности и ошибки в ответах на дополнительные вопросы.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

5.1. Методические указания по освоению программы

Вид учебных занятий	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплин по видам учебных занятий
Лекции	Конспектирование лекций, работа с конспектом. Лекция проводится в режиме видеоконференцсвязи через сервис Zoom https://zoom.us/ru
Практические занятия	Выполнение заданий практических занятий. После выполнения заданий практических занятий преподавателем проводится онлайн-консультация для всей учебной группы, на которой предоставляется обучающимся обратная связь по выполненным заданиям, ответы на вопросы, консультации. В случае возникновения вопросов при выполнении обучающимся заданий преподавателем предоставляется обратная связь. Обратная связь, диалог, общение с обучающимися является неотъемлемой частью обучения. Обратная связь предоставляется через комментарии на образовательной платформе.
Подготовка к промежуточной аттестации	Работа с конспектами лекций.
Подготовка к итоговой аттестации	Работа с конспектами лекций.

5.2. Информационно-методические материалы для слушателей

2.1. Методика решения проблем «одна за одной»

Любая проблема состоит из «видимой» и «невидимой» сторон. Видимая сторона – это проявления проблемы, а ее истинная причина, как правило, скрыта. Методика решения проблем «одна за одной» направлена на выявление первопричины несоответствий через экспериментальную проверку гипотез. Первый этап проведения методики заключается в том, что команда выдвигает гипотезы, объясняющие возникновение несоответствия, после чего создаются условия, при которых проблема может повториться, и проводятся эксперименты, направленные на определение истинности гипотезы. Затем проводится оценка результата: исчезла проблема или нет? Путем рассмотрения и проверки различных гипотез «одна за одной» определяется коренная причина проблемы.

Шесть шагов решения проблемы:

Описать проблему.

Найти коренную причину методом экспериментальной проверки гипотез последовательно «одна за одной».

Выбрать способ решения.

Внедрить корректирующие мероприятия.

Организовать контроль результата.

Создать стандарт.

Важно: для успешного применения методики важно фиксировать на листе бумаги или специальном бланке весь ход процесса построения гипотез, проведения экспериментов, выводы, сделанные по их итогам и т.д.

Преимущества методики:

Скрупулезный процесс исследования.

Возможность проверить истинность гипотез на практике.

2.2. Диаграмма Исикавы

Диаграмма Исикавы, или причинно-следственная диаграмма, относится к одним из самых известных графических методов анализа и построения причинно-следственных связей в рамках методологии **бережливого производства**. Была разработана в начале 1950-х годов химиком Каорой Исикавой и названа позже его именем. Иногда ее называют диаграмма «рыбья кость» из-за внешнего сходства с рыбьим скелетом.

Первоначально методика применялась в рамках менеджмента качества для анализа проблем качества и их причин, но сегодня с ее помощью может быть решен широкий спектр конструкторских, технологических, технических, экономических, организационных, социальных, управленческих и других задач.

Суть подхода состоит в дифференцировании возможных причин проблемы по своему влиянию. Каждая из основных причин может быть в свою очередь разделена на более мелкие причины, которые соответственно могут разбиваться на еще более мелкие. Обсуждение проходит в рамках групповой (командной) работы при «мозговом штурме».

Построение диаграммы Исикавы происходит по следующему алгоритму:

1. Формулировка проблемы. Составление диаграммы начинается с внесения основных величин влияния: исходный пункт – это горизонтальная стрелка, направленная вправо, в острие которой размещают четко сформулированную проблему. К линии под наклоном стыкуют стрелки основных причин влияния на проблему.

2. Отображение факторов, влияющих на объект анализа, осуществляется следующим образом: к основной горизонтальной линии подводятся первичные стрелки-факторы, к которым, в свою очередь подводят стрелки-факторы второго порядка (влияющие на первичные) и т. д. до тех пор, пока все выявленные факторы не будут включены в диаграмму. Таким образом

получают более мелкое разветвление. Последней стрелкой среди факторов обозначают «Прочие», так как всегда могут остаться неучтенные факторы.

Одним из способов группировки факторов является «6M's+E», где к основным влияющим факторам относятся:

- Man (влияние человека).
- Machine (влияние оборудования).
- Method (влияние методов работы).
- Materials (влияние материалов, сырья, заготовок).
- Measurement (влияние измерительной системы).
- Management (влияние менеджмента).
- Environment (влияние окружающей среды).

Важно помнить, что возможные факторы не ограничиваются вышеперечисленными, могут быть и другие, более точно характеризующие объект анализа. Но эта модель дает основу для анализа и может использоваться на начальном этапе работы. В каждом конкретном случае Диаграмма Исикавы будет выглядеть по-разному.

3. Проверка полноты заполнения. Необходимо убедиться, действительно ли учтены все возможные причины. Посредством визуализации могут легко обнаружиться и другие.

4. Выбор наиболее реалистичных предположений о причинах. Не обязательно все факторы, включенные в диаграмму, будут оказывать сильное влияние на изучаемый объект. Потенциальные причины оцениваются в отношении степени их влияния на проблему. Затем устанавливается перечень причин с наибольшей реальной степенью влияния.

5. Проверка самых вероятных установленных причин на достоверность: посредством опроса специалистов в заключении анализируется, были ли выявлены истинные причины проблемы.

Важно: перед применением метода необходимо определить состав команды и ответственного за руководство и координацию работ.

При изображении Диаграммы Исикавы важно обеспечить соподчиненность и взаимозависимость факторов. Для лучшей визуализации наименование факторов рекомендуется располагать в горизонтальном положении, параллельно центральной оси, независимо от наклона каждой стрелки; целесообразно названия объекта анализа и первичных факторов (групп факторов) поместить в прямоугольник.

2.3. Директивный стиль управления: насколько оправдано держать подчиненных «в ежовых рукавицах»?

Стиль управления – это совокупность методов воздействия руководителя на коллектив, которые определяют характер его взаимоотношений с сотрудниками. Простыми словами – это то, как ведет себя начальник с

подчиненными. Согласно теории лидерства, автором которой является немецкий психолог К. Левин, существует три основных стиля руководства:

Директивный (авторитарный).

Демократический (коллегиальный).

Либеральный (попустительский или анархический).

Директивное управление – это стиль руководства, при котором требовательный руководитель отдает четкие приказы и добивается их беспрекословного выполнения.

Директивный стиль подразумевает наличие следующих характерных черт:

Принцип единоначалия. Вся власть находится в руках одного управленца, который единолично принимает решения. К мнению коллектива он не прислушивается. При этом ответственность за последствия принятых решений несет тоже сам руководитель.

Жесткий диктат. Подчиненные обязаны следовать приказам. Критика в адрес руководителя неприемлема.

Отсутствие инициативы. Самостоятельность и творческий подход – наказуемы.

Четкая постановка задач. Каждый сотрудник точно знает, какую работу и в какой срок он обязан выполнить, как будет проведена оценка результата. Формализм и бюрократизм. Любое действие строго регламентировано соответствующим приказом или инструкцией.

Строгий контроль и дисциплина. Подчиненные должны постоянно отчитываться обо всех своих действиях. Руководитель всегда знает, чем они заняты в текущий момент. Крайняя мера – установка камер наблюдения, чтобы люди не расслаблялись ни на минуту.

Ориентация на результат. Все, что требуется от сотрудников – качественно выполнять свои обязанности, несмотря на свое эмоциональное состояние.

Обезличивание. Для такого начальника подчиненные – всего лишь «винтики», которые обеспечивают бесперебойную работу механизма. Он не видит в них личностей, не испытывает интереса и сопереживания.

Догматичность. Авторитарный начальник «всегда прав». Он считает свое мнение единственно верным и не способен менять свою точку зрения, проявлять гибкость.

Основной метод управления – наказания. Существует широкий спектр мер дисциплинарного воздействия: замечания, выговоры, штрафы, лишение премии. Резкий тон общения со стороны руководителя. Такой начальник обычно не церемонится с подчиненными. Он неприветлив, может накричать, указать на ошибки в самой грубой форме, оскорбить, унижить перед всем коллективом.

Важно: по выбранному стилю не стоит судить о личности руководителя. Авторитарный начальник не всегда самодур. Он вполне может вести себя

дружелюбно и открыто, но при этом требовательно относиться к качеству работы. Все зависит от воспитания и культуры. Официальный характер общения и четко выраженная дистанция. Руководитель недоступен для вопросов и просьб. Общение ограничивается краткими и четкими распоряжениями.

Директивный стиль руководства был исторически первым и до недавнего времени широко применялся в компаниях. В настоящее время получил распространение личностно-ориентированный подход с акцентом на человеческие отношения внутри коллектива. Компания стремится максимально раскрыть и использовать потенциал каждого работника, поэтому жесткое директивное руководство сдает свои позиции. Возникла необходимость в новых, более гибких подходах к управлению персоналом.

Директивная система управления: преимущества и недостатки
Авторитарный стиль руководства, безусловно, имеет некоторые плюсы. Но подводных камней все же больше. Плюсы директивного стиля управления
Высокая производительность и скорость работы, нередко перевыполнение плана. Нет проблем с дисциплиной. Четкое распределение обязанностей и понятная схема работы. Нет конфликтов в коллективе – всех объединяет страх перед начальником. Подчиненным не нужно искать решение проблемы и нести ответственность за результат – за все отвечает руководитель. Минусы директивного стиля общения
Неблагоприятный психологический климат: начальника боятся, друг другу не доверяют. Высокий уровень стресса у руководителя – он единолично несет за все ответственность и разделить ее не с кем. Высокий уровень стресса у подчиненных. Ежедневная работа под гнетом строгого начальника приводит к психосоматическим заболеваниям. Дезорганизация рабочего процесса в случае болезни, отпуска или отсутствия руководителя – без него никто не решается проявить инициативу и взять на себя ответственность. Отдыхать и болеть авторитарному начальнику категорически нельзя. Незадействованный творческий потенциал и мыслительные способности работников. Безынициативность и безответственность, отсутствие заинтересованности в результатах труда. Сотрудники привыкают к роли исполнителей чужой воли и рассуждают с позиции «наше дело маленькое». Отсутствие развития для компании: авторитарный начальник часто смотрит на ситуацию под одним углом и не видит перспектив и возможностей. Текучесть кадров. Далеко не каждый способен долгое время работать под прессингом. Компания теряет талантливых сотрудников, которые не выдерживают подобной манеры обращения со стороны руководителя. Экономические потери компании в результате ухода ценных трудовых единиц.

Оценочные материалы итоговой аттестации

Перечень вопросов к зачету:

(обучающийся отвечает на 2 вопроса из перечня)

1. Сервисная ориентация и новая конфигурация современных организаций: сетевые отношения и виртуальные корпорации.
2. Сущность и содержание сервисного менеджмента.
3. Понятие сервисного менеджмента. Современные ценности и перспективы (предметная область) сервисного менеджмента.
4. Специальные проблемы сервисного менеджмента. Сервисное проектирование
5. Социальные проблемы сервисного менеджмента.
6. Сервисная инфраструктура и сервисный менеджмент
7. Функциональные взаимодействия в сервисных организациях.
8. Методы межфункциональной координации в сервисном менеджменте.
9. Многокритериальность менеджмента сервисной организации: содержание и источники межфункциональных конфликтов.
10. Методы и направления внутриорганизационной координации. Целевые задачи и действия по достижению внутриорганизационной координации.
11. Формирование лидирующей сервисной организации.
12. Типология сервисного лидерства: уровни сервисной деятельности.
13. Достижение лидерства сервисной организации. Качества сервисного лидерства.
14. Научное менеджмент (Ф.Тейлор, Г.Форд, Л.и Ф.Гилберт).
15. Теория бюрократии Макса Вебера.
16. Административные принципы управления А.Файоля.
17. Гуманистическое направление менеджмента (М.П.Фоллет, Ч. Барнард).
18. Школа человеческих отношений.
19. Концепция человеческих ресурсов (А.Маслоу и Д.МакГрегор). Бихевиористский подход. Менеджмент как наука.
20. Современные тенденции менеджмента. Теория систем.
21. Концепция сопряженных обстоятельств.
22. Новейшие тенденции в менеджменте.
23. Внешняя среда организации как основной фактор ее развития. Среда прямого воздействия.
24. Среда косвенного воздействия. Экономическая, политическая, технологическая, международная среда.
25. Внутренняя среда организации.
26. Планирование деятельности организации.
27. Миссия и цели организации. Уровни целей в организации.
28. Стратегические цели организации и система стратегического планирования.
29. Тактические и операционные цели. Система оперативного

планирование.

30. Этапы процесса планирования эффективность системы планирования деятельности компании.

31. Специализация при выполнении работ. Виды специализации.

32. Централизация-децентрализация. Виды децентрализации.

33. Власть, властные полномочия, ответственность и делегирование полномочий в организации.

34. Формализация поведения.

35. Департаментализация.

36. Понятие организационной структуры. Основные виды организационных структур.

37. Содержательные теории мотивации. Пирамида потребностей А.Маслоу. Теория ERG. Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Теория приобретенных потребностей Д.МакКлеланда.

38. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости. Теория Портера-Лоулера.

Оценка

Критерии оценки

Зачтено

Обучающийся демонстрирует исчерпывающие знания всего программного материала, глубокое понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, твёрдое знание изученного материала программы. Дает логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы. Умело использует полученные теоретические знания.

Не зачтено

Обучающийся демонстрирует знание и понимание большей части основных вопросов, дает частичные ответы на поставленные вопросы. При этом обучающийся не может использовать основные знания по каждому вопросу, не всегда может синтезировать имеющуюся информацию и интегрировать знания.

Обучающийся недостаточно полно использует полученные знания для решения поставленных задач. Допущены неточности и ошибки в ответах на дополнительные вопросы.