Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра менеджмента и территориального развития

УТВЕРЖДАЮ
Директор института технологий устойчивого развития
_____ А.В. Феоктистов
подпись
«____» _____ 20___ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление человеческими ресурсами предприятий туризма и гостеприимства

43.02.16 «Туризм и гостеприимство»
(направленность (профиль): «Туроператорские и турагентские услуги»)

Квалификация выпускника
Специалист по туризму и гостеприимству

Форма обучения
Очная форма

Срок обучения: 1 год 10 месяцев

Год начала подготовки 2025

Новокузнецк
2025

СибГИУ Подлинник электронного документа хранится в системе электронного согласования документов СибГИУ
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭП
Сертификат: 1b8241b8e11f629c673def0838264027810374a8
Владелец: Директор ИЭиМ Феоктистов Андрей Владимирович
Действителен: с 11 сентября 2024 г. по 5 декабря 2025 г.
Дата и время: 28-05-2025 09:49:10 ПРОВЕРИТЬ ПОДПИСЬ

1 Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Целями учебной дисциплины являются:

– формирование у обучающихся необходимых компетенций для системного эффективного управления человеческими ресурсами, их интеграции, развития и мотивации в интересах достижения целей предприятий, работающих в индустрии гостеприимства и туризме, связанных с привлечением клиентов, формированием их лояльности и повышением качества их обслуживания.

Задачами учебной дисциплины являются:

– приобретение обучающимися систематизированных знаний об основных современных теориях управления персоналом в туризме и санаторно-курортном деле;
– формирование умений эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;
– изучение современных кадровых технологий;
– формирование умений выполнять общие функции управления (планирование, организацию, координирование и контроль) текущей деятельностью сотрудников служб предприятий туризма и гостеприимства;
– приобретение систематизированных знаний о документообороте и его месте в управлении персоналом предприятий туризма и гостеприимства;
– изучение теоретических основ организационной культуры и современных методов управления ею в организации.

2 Место учебной дисциплины в структуре ООП по специальности

Учебная дисциплина входит в состав профессионального модуля ПМ.01 «Организация и контроль текущей деятельности служб предприятий туризма и гостеприимства» профессионального цикла ООП по специальности 43.02.16 «Туризм и гостеприимство».

Учебная дисциплина базируется на предварительном усвоении обучающимися учебных дисциплин:

– Сервисная деятельность в туризме и гостеприимстве;
– Правовое и документационное обеспечение в туризме и гостеприимстве;
– Экономика и бухгалтерский учет предприятий туризма и гостиничного дела;
– Психология делового общения и конфликтология.

Учебная дисциплина дополняет умения и знания, получаемые по одновременно изучаемым и последующим учебным дисциплинам:

– Организация и технологии работы служб предприятий туризма и гостеприимства;
– Основы делопроизводства и документооборота служб предприятий туризма и гостеприимства;
– Этика делового общения служб предприятий туризма и гостеприимства;

– Технология и организация туроператорской деятельности;
– Технология и организация турагентской деятельности;
– Менеджмент в туризме и гостеприимстве;
– Информационно-коммуникационные технологии в туризме и гостеприимстве;
– Учебная практика;
– Учебная практика;
– Учебная практика.

3 Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине

Процесс изучения учебной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Общие компетенции

– ОК 01.: Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам

– ОК 02.: Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности

– ОК 04.: Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде

– ОК 06.: Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных российских духовно-нравственных ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения

– ОК 09.: Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

Профессиональные компетенции

– ПК 1.1.: Планировать текущую деятельность сотрудников служб предприятий туризма и гостеприимства.

– ПК 1.2.: Организовывать текущую деятельность сотрудников служб предприятий туризма и гостеприимства.

– ПК 1.3.: Координировать и контролировать деятельность сотрудников служб предприятий туризма и гостеприимства.

Обучающийся должен быть готов к выполнению основных видов профессиональной деятельности:

– организация и контроль текущей деятельности служб предприятий туризма и гостеприимства;

– предоставление туроператорских и турагентских услуг (по выбору).

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен уметь, знать, иметь практический опыт:

Код ОК, ПК	Уметь	Знать	Иметь практический опыт
ОК 01. ОК 02. ОК 04.	распознавать задачу и/или проблему в профессиональном	актуальный профессиональный и социальный контекст,	владеть технологией делопроизводства

ОК 06. ОК 09. ПК 1.1. ПК 1.2. ПК 1.3.	и/или социальном контексте анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части; определять этапы решения задачи, выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы; составлять план действия; определять необходимые ресурсы; владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах; реализовывать составленный план; оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника); определять задачи для поиска информации; определять необходимые источники информации; планировать процесс поиска; структурировать получаемую информацию выделять наиболее значимое в перечне информации оценивать практическую значимость результатов поиска; оформлять результаты поиска, применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач; организовывать	в ко-тором приходится работать и жить; основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте; алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях; методы работы в профессиональной и смежных сферах; структуру плана для решения задач; порядок оценки результатов решения за-дач профессиональной деятельности; номенклатуру информационных источников, применяемых в профессиональной деятельности; приемы структурирования информации формат оформления результатов поиска информации, современные средства и устройства информатизации порядок их применения и программное обеспечение в профессиональной деятельности в том числе с использованием цифровых средств; психологические основы деятельности коллектива, психологические особенности личности; основы проектной деятельности;	(ведение документации, хранение и извлечение информации); владеть техникой переговоров, устного общения, включая телефонные переговоры; владеть культурой межличностного общения; взаимодействия с туроператорами, экскурсионными бюро, кассами продажи билетов

	работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности; описывать значимость своей специальности; применять стандарты антикоррупционного поведения; понимать общий смысл четко произнесенных высказываний на известные темы (профессиональные и бытовые), понимать тексты на базовые профессиональные темы; участвовать в диалогах на знакомые общие и профессиональные темы строить простые высказывания о себе и о своей профессиональной деятельности кратко обосновывать и объяснять свои действия (текущие и планируемые); писать простые связные сообщения на знакомые или интересующие профессиональные темы	сущность гражданско-патриотической позиции, общечеловеческих ценностей, значимость профессиональной деятельности по специальности; стандарты антикоррупционного поведения и последствия его нарушения; правила построения простых и сложных предложений на профессиональные темы; основные общеупотребительные глаголы (бытовая и профессиональная лексика); лексический минимум, относящийся к описанию предметов, средств и процессов профессиональной деятельности, особенности произношения правила чтения текстов профессиональной направленности	

4 Объем и содержание учебной дисциплины

Учебная деятельность обучающихся предусматривает учебные занятия (лекция, практическое занятие, консультация), самостоятельную работу, а также другие виды учебной деятельности, определенные учебным планом и календарным планом воспитательной работы.

Объем учебной дисциплины

Семестр / курс	***ИТОГО***	***2 семестр***

Форма промежуточной аттестации		*экзамен*
Трудоёмкость, *академ. час.*	***134***	*134*
Лекции, *академ. час.*	***40***	*40*
в форме практической подготовки	***0***	*0*
Лабораторные работы, *академ. час.*	***0***	*0*
в форме практической подготовки	***0***	*0*
Практические занятия, *академ. час.*	***40***	*40*
в форме практической подготовки	***0***	*0*
Курсовая работа / проект, *академ. час.*	***0***	*0*
в форме практической подготовки	***0***	*0*
Консультации, *академ. час.*	***1***	*1*
в форме практической подготовки	***0***	*0*
Самостоятельная работа, *академ. час.*	***47***	*47*
в форме практической подготовки	***0***	*0*
Контроль, *академ. час.*	***6***	*6*
в форме практической подготовки	***0***	*0*

Содержание учебной дисциплины

Раздел 1 Эволюция взглядов на управление человеческими ресурсами (Цели управления персоналом и человеческими ресурсами. Основные отличия управления персоналом и управление человеческими ресурсами. Исторический аспект формирования современных представлений об эффективном использовании человеческих ресурсов. Особенности управления человеческими ресурсами предприятий туризма и гостеприимства);

Раздел 2 Методы построения системы управления человеческими ресурсами (Управление персоналом как система. Общие понятия. Цели системы управления персоналом. Сущность управления персоналом. Основные элементы системы управления персоналом. Свойства системы управления персоналом. Внешняя и внутренняя среда системы управления персоналом. Анализ методов управления человеческими ресурсами на предприятии туризма и гостеприимства);

Раздел 3 Стратегии управления человеческими ресурсами на предприятиях туризма и гостеприимства (Понятие и сущность стратегического управления человеческими ресурсами. Современные тенденции развития стратегий управления персоналом. Классификация стратегий. Управление персоналом при различных стратегиях развития предприятия. Модели стратегического управления предприятием. Процесс реализации стратегии. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России и за рубежом. Взаимосвязь понятий «стратегия»- «персонал». Комбинации различных вариантов стратегий. Этапы стратегического управления предприятием и персоналом. Факторы анализа внутреннего состояния организации. Факторы анализа внешней среды. Управление персоналом при различных видах стратегии предприятия (стратегии предпринимательства, стратегия прибыли, стратегия ликвидации, стратегия резкого изменения курса (кругооборота)). Совершенствование управления персоналом как объект стратегического управления. Управление компетенцией на уровне личности и на уровне предприятия);

Раздел 4 Формирование кадровой политики на предприятии туризма и гостеприимства (Кадровая политика предприятия: понятие, сущность, основные элементы. Особенность кадровой политики предприятия на современном этапе. Типы власти. Стиль руководства, философия предприятия туризма и гостеприимства, Правила трудового распорядка, коллективный договор – отражение кадровой политики. Типы кадровой политики. Цели предприятия и концепция кадровой политики. Связь стратегии развития предприятия с кадровой политикой. Формирование кадровой политики и механизм ее реализации);

Раздел 5 Состав и структура службы управления персоналом и ее нормативно-методическое обеспечение (Миссия и цели кадровых служб. Функции и задачи службы персонала. Структура и профессиональный состав службы управления персоналом. Технология делопроизводства);

Раздел 6 Набор, отбор и адаптация персонала предприятий туризма гостеприимства (Политика найма. Процесс поиска кандидатов на вакантные рабочие места и должности. Реклама вакансий. Кадровые агентства. Набор, методы отбора персонала для работы на предприятии туризма и гостеприимства. Критерии оценки соискателей на вакансии. Карта компетенции. Анализ, описание и содержание работы (труда). Методы отбора персонала. Правовые аспекты приема на работу. Виды адаптации персонала).

5 Перечень тем лекций

№ раздела / темы дисциплины	Темы лекций	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	в форме

			практической подготовки
Раздел 1.	Эволюция взглядов на управление человеческими ресурсами	4	
Раздел 2.	Методы построения системы управления человеческими ресурсами	6	
Раздел 3.	Стратегии управления человеческими ресурсами на предприятиях туризма и гостеприимства	8	
Раздел 4.	Формирование кадровой политики на предприятии туризма и гостеприимства	6	
Раздел 5.	Состав и структура службы управления персоналом и ее нормативно-методическое обеспечение	10	
Раздел 6.	Набор, отбор и адаптация персонала предприятий туризма гостеприимства	6	
Итого:		**40**	**0**

6 Перечень тем практических занятий (семинаров)

№ раздела / темы дисциплины	Темы практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	в форме практической подготовки
Раздел 1.	Особенности управления человеческими ресурсами предприятий туризма и гостеприимства	4	
Раздел 2.	Составление классификации методов анализа и построения системы управления человеческими ресурсами предприятия туризма и гостеприимства	4	
Раздел 3.	Разработка стратегии и политики управления человеческими ресурсами туристической компании	8	
Раздел 4.	Разработка «Положения о кадровой политике» предприятия туризма и гостеприимства	8	
Раздел 5.	Технология делопроизводства предприятия туризма и гостеприимства(ведение документации, хранение и извлечение информации	6	
Раздел 6.	Разработка процедуры отбора персонала для предприятий	10	

	туризма и гостеприимства Разработка основных элементов собственного портфолио		
Итого:		**40**	**0**

7 Перечень тем лабораторных работ

№ раздела / темы дисциплины	**Темы лабораторных работ**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

8 Перечень тем курсовых работ (проектов)

№ раздела / темы дисциплины	**Темы курсовых работ (проектов)**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

9 Виды самостоятельной работы

№ раздела / темы дисциплины	**Виды самостоятельной работы**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию; 3. Прохождение тестирования.	6	
Раздел 2.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию; 3. Прохождение тестирования.	7	
Раздел 3.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию; 3. Прохождение тестирования.	6	
Раздел 4.	1. Выполнение домашнего задания; 2. Изучение лекционного материала; 3. Подготовка к практическому занятию; 4. Прохождение	10	

	тестирования.		
Раздел 5.	1. Выполнение домашнего задания; 2. Изучение лекционного материала; 3. Подготовка к практическому занятию; 4. Прохождение тестирования.	10	
Раздел 6.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию; 3. Прохождение тестирования.	8	
	Консультации	1	
Контроль	*Подготовка к экзамену*	6	
Итого:		**54**	**0**

10 Матрица компетентностных задач по учебной дисциплине

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Контролируемые компетенции	Оценочные средства
Раздел 1.	ОК 01.; ОК 02.; ОК 04.; ОК 06.; ОК 09.; ПК 1.1.; ПК 1.2.; ПК 1.3.	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Тестовые задания
Раздел 2.	ОК 01.; ОК 02.; ОК 04.; ОК 06.; ОК 09.; ПК 1.1.; ПК 1.2.; ПК 1.3.	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Тестовые задания
Раздел 3.	ОК 01.; ОК 02.; ОК 04.; ОК 06.; ОК 09.; ПК 1.1.; ПК 1.2.; ПК 1.3.	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Тестовые задания
Раздел 4.	ОК 01.; ОК 02.; ОК 04.; ОК 06.; ОК 09.; ПК 1.1.; ПК 1.2.;	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Домашнее задание; 3. Наблюдение за работой на практическом занятии; 4. Тестовые задания

	ПК 1.3.	
Раздел 5.	ОК 01.; ОК 02.; ОК 04.; ОК 06.; ОК 09.; ПК 1.1.; ПК 1.2.; ПК 1.3.	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Домашнее задание; 3. Наблюдение за работой на практическом занятии; 4. Тестовые задания
Раздел 6.	ОК 01.; ОК 02.; ОК 04.; ОК 06.; ОК 09.; ПК 1.1.; ПК 1.2.; ПК 1.3.	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Тестовые задания
Экзамен.	ОК 01.; ОК 02.; ОК 04.; ОК 06.; ОК 09.; ПК 1.1.; ПК 1.2.; ПК 1.3.	1. Вопросы к экзамену

11 Входной контроль

11.1 Цель входного контроля − определить начальный уровень подготовленности обучающихся и выстроить индивидуальную траекторию обучения. В условиях личностно-ориентированной образовательной среды результаты входного оценивания обучающегося используются как начальные значения в индивидуальном профиле академической успешности обучающегося.

11.2 Описание оценочных средств

Форма проведения входного контроля – тестирование.

Длительность тестирования – 40 минут.

Тестирование проводится в течение первых двух недель изучения учебной дисциплины в СУО «Moodle».

Для проведения тестирования используются тестовые задания для входного контроля (для ответа на 1 вопрос, как правило, выделяется 2 минуты).

Шкала оценивания результатов тестирования

За каждый правильный ответ выставляется 1 балл. Оценка выставляется в зависимости от количества правильных ответов:

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Максимальный балл	Проходной балл	Оценка
20	не менее 18	«отлично»

17	не менее 14	«хорошо»
13	не менее 10	«удовлетворительно»
9	-	«неудовлетворительно»

Основываясь на результатах тестирования, формируется индивидуальная траектория обучающегося (группы обучающихся), исходя из следующих соображений:

– 18 – 20 – обучающийся готов к изучению учебной дисциплины без дополнительного повторения изученного ранее материала;

– 14 – 17 – обучающийся в целом готов к изучению учебной дисциплины, требуется повторение отдельных вопросов(тем) изученного ранее материала, необходимого для успешного освоения учебной дисциплины;

– 9 и менее – обучающийся имеет слабую подготовку к изучению учебной дисциплины, необходимы корректирующие занятия и консультации.

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся приведены в приложении.

12 Текущий контроль

12.1 Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной) обучающихся. Данный вид контроля стимулирует у обучающихся стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины и позволяет оценить степень освоения изученного материала.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе педагогического работника, в том числе посредством использования СУО «Moodle».

Формы проведения текущего контроля – вопросы для устного обсуждения (опроса); домашнее задание; наблюдение за работой на практическом занятии; тестовые задания.

12.2 Описание оценочных средств

Шкалы оценивания (методики оценки)

12.2.1 Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы в начале лекции педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущего раздела (темы).

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается умение грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени).

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;

– обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно составленные;

– излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1 – 2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

– излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

– не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

– излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному освоению последующего материала.

12.2.2 Рекомендации по оцениванию домашнего задания

Домашнее задание – это самостоятельная форма учебной деятельности обучающегося, которая осуществляется без непосредственного руководства и контроля со стороны педагогического работника, но по его поручению.

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный ответ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– использование при ответе требований нормативных документов, учебной литературы (обязательное условие);

– использование графических элементов с целью выделения особо значимой информации: таблиц, схем, рисунков и т.п.

Критерии оценки домашнего задания

Наименование параметра оценки	Оценка
Обучающийся выполнил задание в полном объёме; полно и аргументировано отвечает по содержанию задания; обнаруживает понимание материала; может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно.	отлично
Обучающийся выполнил задание, удовлетворяющее тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает несколько незначительных ошибок.	хорошо
Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений задания, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке ответа; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.	удовлетворительно
Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений или ответа в целом, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному освоению последующего материала.	неудовлетворительно

12.2.3 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

Тестирование проводится по изученным разделам (темам) учебной дисциплины для выявления уровня умений и знаний обучающегося, мотивирования обучающегося к активизации самостоятельной работы по усвоению учебного материала, выявления и устранения пробелов в знаниях, повышения дисциплины и организации учебной деятельности обучающегося.

Тестирование проводится в СУО «Moodle» в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся. Для тестирования используется не менее 20 вопросов из базы типовых тестовых заданий по изученным разделам

(темам) учебной дисциплины. В случае выбора неправильного ответа обучающийся получает за данный вопрос 0 баллов; в случае правильного ответа – 1 балл; в заданиях на соответствие за каждый правильный ответ – 0,5 баллов.

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Максимальный балл	Проходной балл	Оценка
20	не менее 18	отлично
17	не менее 14	хорошо
13	не менее 10	удовлетворительно
9	–	неудовлетворительно

12.2.4 Рекомендации по оцениванию в процессе наблюдения за работой на практическом занятии

Наблюдение за работой на практическом занятии – важнейший компонент контроля деятельности обучающихся и качества их обучения.

Критерии оценки в процессе наблюдения за работой на практическом занятии:

– самостоятельность выполнения задания и работы с методическими указаниями (учитывается работа в течение занятия, быстрота и способность нахождения в методических указаниях нужной информации);

– правильность выполнения работы (учитывается последовательность выполняемых действий, умение работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения работы с учетом индивидуальных особенностей обучающихся);

– активность обучающегося при выполнении практической работы (учитывается индивидуальная работа и работа в группе).

Критерии оценки по результатам наблюдения за работой на практическом занятии

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Самостоятельно выполняет задания; умеет работать с методическими указаниями.	2,5
Указанные в методических указаниях действия выполняет в правильной последовательности; умеет работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники.	1,25
Рационально использует время, отведенное на задание; проявляет активность при выполнении практической работы.	1,25
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины приведены в приложении.

13 Промежуточная аттестация

13.1 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине предназначены для оценки степени достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения учебной дисциплины в установленной учебным планом форме и позволяют определить качество усвоения изученного материала.

Итоговой формой контроля сформированности компетенций у обучающихся по учебной дисциплине является: экзамен.

Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся включают: вопросы к экзамену.

13.2 Оценивание обучающегося на экзамене

Оценка	Требования к знаниям
отлично	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, обладает приемами выполнения практических задач по формированию компетенций.
хорошо	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, обладает необходимыми умениями и приемами их выполнения.
удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.
неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по данной учебной дисциплине.

Задания и вопросы для промежуточной аттестации обучающихся приведены в приложении.

14 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

а) основная литература:

1 Скобкин, С. С. Менеджмент в туризме : учебник и практикум для среднего профессионального образования / С. С. Скобкин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2024. — 366 с. — ISBN 978-5-534-10542-1. – URL: https://urait.ru/bcode/542268 (дата обращения: 17.05.2025);

2 Максимцев, И. А . Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Максимцев, Н. А. Горелов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2024. — 526 с. — ISBN 978-5-9916-8443-9. – URL: https://urait.ru/bcode/537056 (дата обращения: 17.05.2025);

3 Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Юрайт, 2024. — 406 с. — ISBN 978-5-534-01928-5. – URL: https://urait.ru/bcode/538149 (дата обращения: 17.05.2025).

б) дополнительная литература:

1 Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Юрайт, 2023. — 168 с. — ISBN 978-5-534-07215-0. – URL: https://urait.ru/bcode/537954 (дата обращения: 17.05.2025);

2 Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2023. — 451 с. — ISBN 978-5-534-15946-2. – URL: https://urait.ru/bcode/536846 (дата обращения: 17.05.2025);

в) ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1 Электронный каталог : сайт / Научно-техническая библиотека СибГИУ. – Новокузнецк, [199 –]. – URL: http://libr.sibsiu.ru. – URL: https://libr.sibsiu.ru;

2 Электронная библиотека // Научно-техническая библиотека СибГИУ : сайт. – Новокузнецк, [200 –]. – URL: http://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: https://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp;

3 Электронная библиотека Издательского центра «Академия» / ИП Бурцева Антонина Петровна. – Москва, [200 ?]. – URL: https://academia-library.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

4 Консультант студента : электронно-библиотечная система / ООО «КОНСУЛЬТАНТ СТУДЕНТА». – Москва, [200 –]. – URL: http://www.studentlibrary.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

5 ЛАНЬ : электронно-библиотечная система : [Единая профессиональная база знаний издательства Лань для СПО - Издательство Лань (СПО)] / ООО «Издательство ЛАНЬ». – Санкт-Петербург, [200 –]. – URL: http://e.lanbook.com. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

6 Образовательная платформа ЮРАЙТ / ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». – Москва, [200 –]. – URL: https://urait.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

7 Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система / ООО «Директ-Медиа». – Москва, [200 –]. – URL: https://biblioclub.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

8 НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY.RU : база данных / ООО «НЭБ». – Москва, [200 –]. – URL: http://elibrary.ru. – Режим доступа: по подписке;

9 Электронные периодические издания ИВИС : универсальная база данных / ООО «ИВИС». – Москва, [200 –]. – URL: http://eivis.ru. – Режим доступа: по подписке.

г) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

– 7-Zip;
– ABBYY FineReader;
– Adobe Acrobat Reader;
– Astra Linux Special Edition;
– Kaspersky Endpoint Security;
– Microsoft Office;
– Microsoft Windows;
– OnlyOffice;
– Р7-Офис;
– Электронный периодический справочник Система ГАРАНТ.

д) базы данных и информационно-справочные системы:

1 ГАРАНТ : справочно-правовая система / ООО «Правовой центр «Гарант». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.;

2 КонсультантПлюс : справочно-правовая система / ООО «Информационный центр АНВИК». – Новокузнецк, [199 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть библиотеки Сиб. гос. индустр. ун-та.;

3 Техэксперт : информационно-справочная система / ООО «Группа компаний «Кодекс». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.

15 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает учебные аудитории для проведения занятий всех видов, предусмотренных учебным планом, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы, мастерские и лаборатории, оснащенные оборудованием, техническими средствами обучения и материалами, учитывающими требования международных стандартов, научно-техническую библиотеку СибГИУ.

Компьютерные классы кафедры МиТР ауд. 546 ГТ и 639-а ГТ, оснащенные учебной доской, компьютерной техникой с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду; учебные аудитории кафедры МиТР 535 ГТ; 533 ГТ; 636 ГТ, оборудованные учебной доской и оснащенные компьютерной техникой, экраном, мультимедийным проектором, средствами аудиовизуализации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС СПО по направлению подготовки (специальности) 43.02.16 «Туризм и гостеприимство».

Составитель(и):

- Касацкая Анна Андреевна (кафедра менеджмента и территориального развития).

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседании кафедры.

Согласован:

Генеральный директор
ГК «Берлога»



А.А. Рольгейзер

Приложение

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся

Выберите один правильный ответ.

1. Как называется местность, привлекающая туристов наличием туристско-рекреационных ресурсов, удобств транспортно-географического положения и доступной для туриста информации о нем?

а) туристский центр
б) дестинация
в) туристский объект

2. Что не является главным признаком рекреационного районирования?

а) уровень рекреационной освоенности территории
б) членение территории по принципу неоднородности признаков
в) структура рекреационных функций

3. Что из перечисленного не относится к рекреационным функциям?

а) лечебная функция
б) оздоровительная функция
в) социально-экономическая функция
г) туристская функция

4. К какой группе туристских центров относятся уникальные экзотические территории?

а) к таксиологическим туристским центрам
б) к туристским центрам экологического типа
в) к туристским центрам рекреационного типа
г) к туристским центрам горного типа

5. Какое свойство природных комплексов определяется как способность территории вмещать определенное количество туристов и рекреантов, при котором не происходят нарушения экологического равновесия?

а) надежность
б) емкость
в) доступность
г) аттрактивность

6. Анимационный сервис может быть представлен следующими анимационными мероприятиями:

а) праздники, кинофестивали, конкурсные программы, шоу-маскарады, карнавальные шествия и т.д.
б) человек в костюме Петра Великого на Дворцовой площади предлагает фотоуслуги
в) открытые танцевальные турниры в Парке Горького
г) флейринг бармена

7 Работнику сервиса абсолютно противопоказаны:

а) неуступчивость, любезность, тактичность
б) лицемерие, вежливость, самокритичность

в) выдержка, воровство, эгоизм

г) грубость, бестактность, невнимательность, чёрствость

8 Ваши деньги лежат на вкладе со ставкой 7% годовых, а ежегодная инфляция составляет 8%. Через год, сняв деньги со счѐта, вы сможете купить:

а) больше;

б) меньше, чем могли бы купить на эти деньги сегодня;

в) затрудняюсь ответить;

г) столько же.

9 Финансовую защиту благосостояния семьи обеспечивает капитал:

а) резервный

б) текущий

в) инвестиционный

10 Вы приобретете мобильный телефон компании S в салоне связи P в кредит. Кому Вы должны будете выплачивать кредит:

а) производителю телефона — компании S

б) коммерческому банку

в) салону связи P

11 К элементам метода бухгалтерского учета относятся:

а) документирование, инвентаризация, оценка, калькуляция, счета, двойная запись, баланс, отчетность

б) дебет, кредит, прибыль, убытки, баланс, активы, пассивы

в) синтетический и аналитический учет, активные и пассивные счета

12 Основным измерителем бухгалтерского учета является:

а) нормативно-технический

б) денежный

в) натурально-вещественный

13 Что такое инвентаризация?

а) сверка учетных записей с фактическим наличием имущества

б) проверка наличия и состояния материальных ценностей организации

в) проверка имущества с целью определения фактического физического износа и дальнейшего перерасчета амортизации

14 Активами предприятия являются…

а) только основные средства

б) исключительно материальные запасы

в) только МБП

г) все ресурсы, которые контролируются предприятием, от использования которых можно ожидать получения экономических выгод в будущем

15 Не признаются расходами отчетного периода:

а) погашение полученных кредитов

б) гонорары за профессиональные услуги

в) послепродажное обслуживание клиентов

г) проценты по кредитам

16 К расходам на сбыт не относятся

а) расходы на рекламу и исследования рынка

б) предоставление скидок покупателям

в) расходы на исследования и разработки

г) послепродажное обслуживание клиентов

17 Коммуникативная зона, предназначенная для контактов с партнерами по деловым вопросам:

а) общественная зона;

б) социальная зона;

в) личная зона.

18 Отношение между субъектами, которое характеризуется их противоборством и основанное на противоположно направленных мнениях и суждениях:

а) деловой разговор;

б) столкновение интересов;

в) конфликт.

19 Один из компонентов культуры делового общения является:

а) взаимная похвала;

б) служебный этикет;

в) столкновение интересов.

20 В деловой психологии прием «зеркало отношения» обозначает:

а) умение улыбаться тогда, когда это необходимо, с целью оказать положительное впечатление на потенциального партнера;

б) периодическое поглядывание на себя в зеркало во время ведения переговоров, чтобы убедиться в собственной безупречности;

в) представлять на месте собеседника не человека, а зеркало, чтобы видеть в его глазах отражение собственных слов и действий.

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины

Раздел 1 Эволюция взглядов на управление человеческими ресурсами

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов для устного опроса:

1. Какие виды ресурсов в организации вы можете назвать?
2. УЧР – что это?
3. Что люди/работники представляют собой в теории управления человеческими ресурсами?
4. Какова роль потребностей в теории управления человеческими ресурсами?

5. Какие потребности работника вам кажутся главными для организации в контексте теории управления человеческими ресурсами?

6. Какова связь управления человеческими ресурсами и стратегическим управлением организации?

7. Какую зависимость можно установить между потребностью в человеческих ресурсах организации и рынка труда?

8. Основные различия управление кадрами и управлением человеческими ресурсами.

9. Рост значимости человеческих ресурсов в современном производстве на предприятии туризма и гостеприимства.

10. Стиль управления персоналом.

11. Управление человеческими ресурсами: характерные черты в туризме.

12. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами (экономический, организационный, гуманистический подход к концепции управление человеческими ресурсами).

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования:

1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

1) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

2) распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

3) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

2. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом?

1) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

2) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

3) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

4) найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

3. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

1) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

2) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

3) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

4. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

1) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

2) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

3) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

5. Планы по человеческим ресурсам определяют:

1) политику по набору женщин и национальных меньшинств;

2) политику по отношению к временным работающим;

д) уровень оплаты;

4) оценку будущих потребностей в кадрах.

6. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

1) разработка стратегии управления персоналом;
2) работа с кадровым резервом;
3) переподготовка и повышение квалификации работников;
4 планирование и контроль деловой карьеры;
5) организация трудовых отношений.

7. Установите соответствие:

А. Человеческий капитал	1. все люди, работающие по найму, за исключением руководства.
Б. Человеческие ресурсы	2. врожденные или приобретенные знания и навыки человека, которые могут быть использованы в работе.
В.Персонал компании	3. собственно люди с определенными физическими и умственными способностями, трудоспособное население с конкретным уровнем физических и духовных характеристик, персонал организации с точки зрения качества.

8. Принцип комплексности подразумевает:

1) многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

2) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;

3) ориентированность на развитие производства, опережение функций управление персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

9. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

1) метод аналогий;
2) метод структуризации целей;
3) морфологический анализ.

10. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

1) метод аналогий;
2) метод творческих совещаний;
3) имитационное моделирование.

11. Описание работ и _____ очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала, так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:

1) определение требований к кандидатам;
2) основания для увольнения;
3) программа развития персонала.

12. Трудовой потенциал - это:

1) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

2) это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз, когда создает потребительные стоимости;

3) способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

13. Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:

1) должностной инструкцией;
2) оценочным листом сотрудника;
3) листом интервьюера;
4) анкетой работника.

14. Маркетинг персонала - это:

1) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;

2) такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;

3) анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.

4) анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий;

5) формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

15. Вставьте пропущенное слово (существительное с заглавной буквы в именительном падеже):

_____ руководства персоналом — это совокупность отличительных черт и приемов, с помощью которых руководитель выполняет возложенные на него обязанности.

16. Вставьте пропущенные слова (с заглавной буквы словосочетание из трех слов):

_____ - (от англ. human resources management, HRM) представляет собой процесс (набор технологий и механизмов, процедур) управления работниками для достижения стратегических целей организации. Другими словами – это стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленное на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации.

17. Какой из перечисленных методов анализа и построения системы управления персоналом позволяет изучить влияние на нее каждого фактора?

1) метод аналогий;
2) метод структуризации целей;
3) морфологический анализ;
4) метод последовательных подстановок;
5) экспертно-аналитический метод;
6) метод сравнений.

18. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

1) разработка стратегии управления персоналом;
2) работа с кадровым резервом;
3) переподготовка и повышение квалификации работников;
4) планирование и контроль деловой карьеры;
5) планирование и прогнозирование персонала;
6) управление трудовой мотивацией;
7) организация трудовых отношений.

19. Принцип обусловленности функций управления персоналом целям производства подразумевает, что:

1) функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;

2) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;

3) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

20. Вставьте пропущенное слово (прилагательное в именительном падеже):

Позиция руководства строится по принципу жёсткой дисциплины и беспрекословного подчинения приказам начальника – это стиль управления - _____ .

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Задание 1

Исходные данные. Между двумя высшими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи. Выберете и обоснуйте свой вариант по ведения в этой ситуации:

а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

Задание 2

Исходные данные. Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Постановка задачи. Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;

г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Задание 3

Исходные данные. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторон у приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Задание 4

Исходные данные. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи. Как вы начнете беседу при встрече?

а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время;

д) Ваше мнение_____

Задание 5

Исходные данные. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Постановка задачи. Как вы ответите на звонок? Ответ обоснуйте.

а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;

б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;

в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;

г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо вызовите врача».

Задание 6

Исходные данные. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться подчиненными.

Постановка задачи. Какая из приведенных ниже точек зрения вам понравилась больше всего и почему?

а) «чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;

б) «все это мелочи, главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его;

г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Задание 7

Исходные данные. Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи. По какому пути вы пойдете и почему?

а) возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;

б) предложите решать этот вопрос отделу кадров — ведь это их работа;

в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);

г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

Задание 8

Исходные данные. Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) в крупной промышленной организации (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимание. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

Постановка задачи. Как вы себя поведете? Ответ аргументируйте.

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;

г) прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Раздел 2 Методы построения системы управления человеческими ресурсами

1 Устный опрос на лекции

1. Управление персоналом как система.
2. Цели и задачи системы управления персоналом.
3. Сущность управления персоналом.
4. Основные элементы системы управления персоналом, их взаимосвязь и взаимодействие.
5. Свойства системы управления персоналом.
6. Внешняя и внутренняя среда системы управления персоналом.
7. Анализ принципов, методов и технологий управления человеческими ресурсами на предприятии туризма и гостеприимства.
8. Пути совершенствования методов управления человеческими ресурсами в условиях перехода к рынку и становления рыночных отношений.
9. Что понимается под методами управления персоналом?
10. Какие методы управления персоналом существуют?
11. Какие из существующих методов управления персоналом наиболее актуальны в условиях Дагестана?

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования:

1 Вставьте пропущенное слово (существительное в именительном падеже):

Нарушение трудовых прав и свобод гражданина, но не простое нарушение, а по признаку отнесения человека к определенной категории лиц (например, пенсионер, верующий, нет прописки и т. п.) – это _____

2 Вставьте пропущенное слово (существительное в именительном падеже):

Как в соответствии со статьей 1 Федерального закона № 132-ФЗ «Об основах туристической деятельности в РФ», называется организация, занимающаяся деятельностью по формированию, продвижению и реализации туристского продукта.

3 Вставьте пропущенное слово (существительное в именительном падеже):

Туристские _____ - это природные, исторические, социально-культурные объекты, включающие объекты туристского показа, а также иные объекты, способные удовлетворить духовные и иные потребности туристов, содействовать поддержанию их жизнедеятельности, восстановлению и развитию их физических сил.

4 Вставьте пропущенное слово (существительное в родительном падеже):

Реализация туристского продукта - деятельность туроператора или турагента по заключению _____ о реализации туристского продукта с туристом или иным заказчиком туристского продукта, а также деятельность туроператора и (или) третьих лиц по оказанию туристу услуг в соответствии с данным документом.

5 Установите соответствие:

А. Преимущества сотрудничества турфирмы с туроператорами	1. установление четких коммуникационных процессов, выработка общих стратегических целей и планов действий, регулярный обмен информацией и обсуждение результатов совместной работы.
Б. Способы повышения эффективности продажи туристических услуг экскурсионным бюро	2. расширение ассортимента туристических предложений, обеспечение высокого уровня сервиса и безопасности, получение доступа к эксклюзивным программам и специальным предложениям.
В. Способы организации эффективного взаимодействия с туроператорами для разработки индивидуальных турпакетов	3. внедрение новых технологий продвижения и продаж, проведение маркетинговых исследований для выявления потребностей клиентов, обучение персонала навыкам продаж и обслуживания клиентов.
Г. Цифровые технологии и инструменты для улучшения взаимодействия турфирмы с туроператорами и экскурсионными бюро	4. онлайн-платформы для бронирования и продажи услуг, мобильные приложения для обратной связи с клиентами, а также аналитические системы для отслеживания эффективности продаж и управления рисками.

6. Выберите один правильный ответ.

Какой из перечисленных методов анализа и построения системы управления персоналом позволяет изучить влияние на нее каждого фактора?

1) метод аналогий;
2) метод структуризации целей;
3) метод последовательных подстановок;

4) экспертно-аналитический метод

7. Вставьте пропущенное слово (существительное в родительном падеже, например: сравнений):

Метод совершенствования управления персоналом, который заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками, называется метод _____.

8. Установите соответствие:

А. метод аналогий	1. средство изучения различных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для выполнения отдельных функций управления персоналом.
Б. метод структуризации целей	2. применении организационных форм, подходов, решений, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками.
В. морфологический анализ	3. Выработка системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой организационной структурой.

9. Установите соответствие:

А. Анкетирование сотрудников	1. метод, суть которого в том, что менеджер определяет самые главные успехи и самые главные провалы оцениваемого сотрудника, затем вместе с другими экспертами обсуждает работу специалиста и на основе этого делает выводы.
Б. Метод 360 градусов	2. метод текущей оценки персонала, который заключается в выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения сотрудника – руководителей, подчиненных, коллег.
В. Метод произвольных характеристик оценки персонала	3. процесс, при котором работники заполняют специальные формы или анкеты. Чаще всего это вопросы о работе, условиях труда, отношениях с коллегами и руководством. Это помогает компании понять, что нужно улучшить, как повысить условия труда и эффективность работы.

10. Вставьте пропущенное слово (прилагательное в именительном падеже, например: сравнительный):

Привлечение к решению задач по совершенствованию управления персоналом в туристической организации высококвалифицированных специалистов, которые дают оценки существующего положения, устанавливают недостатки по работе сотрудников и их причины – это метод _____

11. Установите соответствие между названием метода оценки сотрудника и его описанием:

А. Метод балльной оценки	1. ставим сотруднику баллы за профессиональные достижения и смотрим результат за год или месяц.
Б. Метод свободной балльной оценки	2. ранжируем сотрудников по эффективности в течение некоторого времени. Кто оказался внизу — выбывает из «игры» (увольняем). Тех, кто возглавит рейтинг — повышаем.
В. Ранговый метод	3. оцениваем разные качества сотрудника при помощи экспертов и затем суммируем баллы, чтобы построить итоговый рейтинг.

12. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы):

а) низкие затраты на адаптацию персонала;

б) появление новых импульсов для развития;

в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

13. Вставьте пропущенное слово Вставьте пропущенное слово (существительное в именительном падеже):

Потери персонала за определенный период, или скорость, с которой сотрудники уходят из компании – это _____ персонала

14. Вставьте пропущенное существительное в именительном падеже.

Кадровая _____ – это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в достижении целей, стоящих перед организациями, на которых они работают.

15. Выберите один правильный ответ:

Основная цель системы текущего контроля результативности в туризме:

1) оценка эффективности выполнения оперативных планов;

2) наблюдение за конкурентами;

3) увеличение стоимости туров.

16. Выберите один правильный ответ:

Какие инструменты контроля результативности в туризме являются только количественными?

1) отзывы туристов;

2) анкетирование персонала;

3) анализ финансовых показателей.

17. Вставьте пропущенное слово (прилагательное в именительном падеже):

Список задач, которые необходимо выполнить сотруднику, чтобы получить нужный результат – это _____план.

18. Вставьте пропущенное слово (глагол, например: снижает):

Эффективная система текущего контроля _____ авторитет компании на рынке туристических услуг

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Задание 1

Составьте классификации методов анализа и построения системы управления человеческими ресурсами предприятия туризма и гостеприимства.

Задание 2 «Склонны ли вы к риску?»

Одни профессии требуют от нас точности, сосредоточенности, внимания к деталям, другие - ежеминутного принятия решений, готовности взять на себя ответственность и умения действовать в нестандартных ситуациях. Приятно представлять себя в кресле коммерческого директора, но насколько вам там будет уютно, когда вы в нем окажетесь? Будет ли карьера брокер на фондовом рынке успешной? Способны ли вы работать с новыми проектами, подвигать торговые марки и т.д.? Во многом это от того, насколько вы способны эффективно действовать в критических ситуациях, умеете ли взвесить все «за» и «против», в конечном счете рисковать. Ответьте, пожалуйста, на две группы вопросов.

Первая группа состоит из 14 вопросов, на каждый из которых нужно дать ответ из следующих вариантов ответов: «часто», «иногда», «редко», «никогда».

1. Люблю такую работу, где постоянно приходится пробовать новые подходы и варианты.
2. Люблю «высовываться» даже в тех случаях, когда это не очень оправдано.
3. Предпочитаю избегать такие ситуации, в которых я чувствую себя на высоте.
4. Люблю нарушать правила и поступать неожиданным образом.
5. Я забочусь о впечатлении, которое произвожу на других людей, и меня интересует, что они обо мне думают.
6. Я всегда серьезно продумываю последствия моих действий.
7. Испытывая что-то новое, я всегда нервничаю.
8. Люблю попадать в новые ситуации, в которых можно испытать новые возможности.
9. Я стараюсь избегать ситуаций и занятий, которые меня несколько тревожат.
10. Берясь за какое-то новое для меня дело, я всегда тревожусь за успех.
11. Я не стесняюсь разговаривать с незнакомыми.
12. Я не хочу, чтобы окружающие воспринимали меня, как человека со странностями.
13. Обычно я волнуюсь, как бы не сказать или не сделать что-то не то.
14. Не люблю выступать перед большой аудиторией.

Вторая группа состоит из 18 вопросов, и здесь на каждый вопрос надо ответить: «согласен» или «не согласен».

1. Не люблю непредсказуемых событий.

2. Отправляясь на вокзал, я предпочитаю выехать минут на 15 раньше самого разумного и безопасного срока.

3. Не люблю браться за работу, в которой может оказаться много непредвиденных трудностей.

4. Чего я больше всего боюсь, так это неудач.

5. Люблю действовать по наитию, наудачу.

6. Часто люблю высказывать нетрадиционные взгляды и поступать не общепринятым образом.

7. Жизнь - это борьба, и если вы хотите выжить, никогда не теряйте бдительности.

8. Препятствия я воспринимаю скорее как возможность испытать и проявить себя, чем как досадную помеху.

9. В наше сложное время осторожность необходима как никогда.

10. Жизнь - это путешествие, а какое же путешествие без приключений!

11. Я хотел бы, чтобы моя жизнь текла гладко и без непредсказуемых событий.

12. Мне нравится работа, связанная с разнообразными задачами, в которой можно столкнуться с неожиданными сложными проблемами, новыми поворотами, даже с некоторой опасностью.

13. Если в ходе работы я могу показаться кому-то недостаточно компетентным, меня это не волнует.

14. Иногда я высказываю такие мнения, которые нравятся не всем окружающим.

15. Я хотел бы попробовать прыгнуть с парашютом.

16. Если мне предложат замечательную новую работу, для которой у меня, однако, недостает знаний и опыта, я все же попробую за нее взяться.

17. Оглядываясь назад, я вижу, что моя жизнь была полна приключений и риска.

18. Если бы мне представился выбор - провести жизнь в мире, тишине и довольстве либо испытать многое в бурной жизни, я бы выбрал второе.

Для подсчета баллов надо воспользоваться таблицами.

Таблица – Значимость ответа по первой группе вопросов, баллы

Номер вопроса	«Часто»	«Иногда»	«Редко»	«Никогда»
1-й	5	3	2	1
2-й	5	4	2	0
3-й	1	2	3	4
4-й	5	4	2	0
5-й	1	2	3	4
6-й	1	2	3	3
7-й	1	2	3	4
8-й	5	4	2	0
9-й	0	2	3	4
10-й	1	2	3	4
11-й	4	3	2	1

12-й	1	2	3	4
13-й	1	2	3	4
14-й	1	2	3	4

Таблица – Значимость ответа по второй группе вопросов, баллы

Номер вопроса	«Согласен»	«Не согласен»
1-й	1	4
2-й	1	4
3-й	2	4
4-й	0	4
5-й	4	1
6-й	4	0
7-й	1	4
8-й	5	0
9-й	1	4
10-й	4	1
11-й	1	4
12-й	5	0
13-й	5	1
14-й	5	0
15-й	5	1
16-й	4	1
17-й	4	0
18-й	4	0

Подсчитайте баллы и по результатам сделайте выводы, ориентируясь на приведённую ниже шкалу.

От 109 до 136 баллов. Вы любите риск и предпочитаете работу, которая вам не дает расслабиться. Когда все идет «как по маслу», вы скучаете и теряете бдительность. Ощущение опасности, крутые виражи перемен захватывают вас и мобилизуют силы. Но часто вы предпочитаете сначала действовать, а потом взвешивать, о чем впоследствии приходится жалеть.

От 63 до 108 баллов. В работе вы любите перемены, они придают силы и дают творческий импульс. Вас ценят за способность быстро принимать решения, и вы многого достигли именно благодаря своему умению рисковать. Вы способны, не теряя головы, оценить ситуацию и не идете на неоправданный риск.

От 22 до 62 баллов. Вам присущи и сдержанность и осторожность, вы не любите, когда ваши планы нарушаются и жизнь меняет привычное русло. Вы вполне согласны с японской поговоркой: «Жить бы тебе в период перемен». Вы умеете рассчитывать свои силы и предусматривать все возможные последствия развития ситуации. Возможно, вам иногда не помешает немного храбрости и бесшабашности.

Задание 3 Корпоративная культура ресторана "Бардин-К"

1. Ознакомьтесь с ситуацией. Ресторан "Бардин-К" и гостиница "Бардин-К" это единый комплекс, являющийся одним из наиболее известных на рынке гостинично-ресторанных услуг города Новокузнецка.

Менеджерский состав работников комплекса, в основе работы которого лежит приверженность к высоким стандартам индустрии гостеприимства, отличается профессионализмом.

Карьеру менеджера ресторанов по вопросам сервиса В. Иванова можно назвать успешной: был кассиром, официантом, метрдотелем, дорос до менеджера. Работать "по-европейски" научился в Италии, где, будучи студентом московского колледжа "Царицыно", проходил практику в ресторане четырехзвездочной гостиницы. После прохождения практики в Италии В. Иванов был приглашен на работу в "Бардин-К".

Круглосуточный ресторан "Бардин-К" способен принять 160 персон одновременно. В него гости приходят в основном для ведения деловых переговоров. Меню шведского стола включает всю гамму блюд: от холодных закусок до десертов и представлено рядом национальных кухонь.

Вторник и четверг традиционно являются "днями русской кухни". "В отличие от сдержанных, знающих меру иностранцев русские любят крайности, например, очень крепкий кофе (его в "Бардин-К" варят в многофункциональной машине от немецкой фирмы WMF)", считает В. Иванов. В эти дни меню представляют традиционно русские блюда, которые изготовляются под руководством русского шеф-повара.

Как считают работники ресторана "Бардин-К", это одна большая семья. В "Бардин-К" иногда устраиваются вечеринки для работников гостиницы, на которых веселятся все от стюардов до генерального менеджера. Иностранный менеджмент гармонично дополняется инициативностью русского персонала. В отеле как бы соединились две культуры, два подхода к работе немецкий и российский. На тему "Интеркультурный менеджмент" постоянно проходят семинары. Работников отеля посылают в Германию изучать культуру и бизнес этой страны. Шеф-повара "Бардин-К" представляли русскую кухню в Швейцарии, Бангкоке.

Официанта из "Бардин-К" можно узнать по строгой выправке, а также длинному переднику особенность униформы. Характерно, что в "Бардин-К" не только в ресторанах, но и в других подразделениях отеля работают люди с высшим образованием. Многие официанты являются студентами СибГИУ по направлению подготовки туризм и гостеприимство, и не считают для себя "зазорным подавать на стол". Существуют неписаные правила, усвоенные каждым представителем обслуживающего персонала: не пользоваться лифтами, не курить во время обслуживания, работать быстро, следить за своим внешним видом. Каждый работник четко знает круг своих обязанностей, который определен должностной инструкцией и другими внутренними документами.

"К В. Иванову неоднократно подходили его подчиненные, пишет о своих наблюдениях за работой ресторана "Бардин-К" журналистка журнала "Отель" И. Андреева. Девушка в униформе тихонько сообщила, что две гостьи

отказываются платить за заказанную порцию салата. Другая, подошедшая к нему женщина, запыхавшись, отчиталась перед своим шефом, что не все декорации получили к вечеру. Со словами: "Сейчас разберемся", В. Иванов на время вышел".

Служба room-servise отеля работает круглосуточно. Час пик приходится на утро, когда постояльцам доставляют завтраки в номер. Размер чаевых, оплачиваемых работникам за обслуживание, не ограничивается, но за "злоупотребления" наказывают строго, вплоть до увольнения.

Неповторимый стиль "Бардин-К", считает И. Андреева, складывается из разных черт, одна из немаловажных и основных высокий уровень качества ресторанного обслуживания.

2. Охарактеризуйте организационную культуру ресторана "Бардин-К". Какие элементы культуры отражает приведенная ситуация (распределите их по трем основным уровням корпоративной культуры).

3. Предложите методы поддержки корпоративной культуры могут использоваться (или показаны в ситуации) в ресторане "Бардин-К" для повышения организационной эффективности?

Раздел 3 Стратегии управления человеческими ресурсами на предприятиях туризма и гостеприимства

1 Устный опрос на лекции

1. Понятие и сущность стратегического управления человеческими ресурсами.
2. Современные тенденции развития стратегий управления персоналом.
3. Классификация стратегий.
4. Управление персоналом на разных стадиях развития предприятия туризма и гостеприимства.
5. Модели стратегического управления предприятия туризма и гостеприимства.
6. Процесс реализации стратегии.
7. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России и за рубежом.
8. Взаимосвязь понятий «стратегия»- «персонал».
9. Совершенствование управления персоналом как объект стратегического управления.
10. Управление компетенцией на уровне личности и на уровне предприятия.

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования:

1. Выберите один правильный ответ:

Выберите наиболее важную цель развития персонала и человеческих ресурсов:

1) обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития;

2) обеспечение организации необходимой рабочей силой с минимальными издержками и в минимальные сроки;

3) обеспечение организации работниками, которые не смогут ее покинуть в связи с узкой специализацией и направленностью работы;

4) обеспечение организации преданными работниками, главное для которых – корпоративный дух и коллективные достижения, воспитание преданного работника.

2 Что является отличительной особенностью японской системы подготовки кадров?

1) внутрифирменное обучение

2) обучение специалистов за рубежом и практика обмена опытом между предприятиями

3) использование дифференцированных программ при подготовке и повышении квалификации руководителей и специалистов.

3. Установите соответствие, соединив две части предложения:

А. Оценить необходимость обучения персонала перед началом сезона в туристическом бизнесе можно…	1. основываясь на количестве поступающих бронирований и запросов от клиентов.
Б. Определить количество сезонного персонала для туристического комплекса можно…	2. проводя тестирование на знание основных правил обслуживания.
В. Справиться с возражениями клиента во время телефонных переговоров в туризме можно…	3. подтверждая понимание и переходя к аргументации.
Г. Отреагировать на неожиданный рост потребности в персонале во время сезона можно…	4. оперативно перераспределив обязанности на существующий персонал.

4. Вставьте пропущенное слово (существительное в именительном падеже):

Трудовая _____ - влияние организации на поведение появившегося в ней сотрудника с целью включения в ее функционирование с максимально эффективным взаимодействием. Она включает и обратный процесс: сотрудник также приспосабливает к себе какие-то моменты в деятельности организации.

5. Установите соответствие:

А. Материальное поощрение	1. совокупность мероприятий, направленных на улучшение профессиональных навыков сотрудников и их мотивацию для выполнения новых производственных задач и изменения занимаемой должности.

Б. Профессиональное развитие	2. система мер, направленная на обеспечение материальной заинтересованности работников в достижении определённых результатов труда.
В. Совместные корпоративные мероприятия	3. совокупность мероприятий, организованных компанией для своих сотрудников или партнеров с целью укрепления команды, повышения мотивации и улучшения рабочей атмосферы.

6. Для изложения и передачи большого объема теоретических и методических знаний в сжатые сроки наилучшим образом подходит:

1) деловая игра
2) семинар
3) лекция

г) наставничество.

7. Для кого в компании надо организовывать обучение в первую очередь:

1) тех, кто приносит компании наибольшую прибыль, - они еще заработают
2) тех, кто наиболее подготовлен, - их надо развивать и дальше
3) тех, кто наименее подготовлен, - их надо подтянуть до нормального уровня
4) тех, кто хорошо работает, - это им будет наградой
5) тех, кто всеми руководит, - без них ничего не получится.

8. Иногда сотрудники по различным причинам отказываются от участия в семинарах, тренингах, которые оплачивает руководство компании. Каким образом можно изменить сложившуюся ситуацию наиболее эффективно?

1) директивным путем, т.е. руководителю следует издать приказ об участии в обучении сотрудников подразделения или направлении на учебу отдельных специалистов
2) демократическим путем, т.е. следует выяснить причины отказа и найти компромиссное решение
3) путем сочетания интересов сторон, а именно сохранив за сотрудником заработную плату на период обучения.

9. Исходя из каких критериев можно оценить программу обучения на уровне организации?

1) степень привлекательности для сотрудников, прошедших курс обучения
2) последующие позитивные изменения той или иной организационной функции
3) стоимость затрат, связанные с обучением персонала, с количественными результатами работы сотрудников.

10. Разделите методы обучения антикоррупционному поведению на две группы:

А. Лекция	1. обучение «на рабочем месте».
Б. Наставничество	
В. Стажировка	
Г. Консультирование	

Д. Показ приемов работы	2. обучение «вне рабочего места».
Е. Семинары	
Ж. Деловые игры в организации-партнере	

11. Выберите один правильный ответ:

Какие меры может предпринять компания в области кадровой политики для повышения эффективности работы персонала?

1) снизить зарплату всем сотрудникам;
2) внедрить систему профессионального обучения и развития;
3) уволить сотрудников, которые не соответствуют требованиям.

12. Вставьте пропущенное слово (существительное в именительном падеже с заглавной буквы):

_____ - это процедура оценки соответствия квалификации работника занимаемой должности или выполняемой работе. Например, её обязательно проходят педагоги, врачи и госслужащие. По своей инициативе организовать ее может любая компания. Она может проводиться как в целом по организации, так и в отдельных ее подразделениях. (вставьте пропущенное слово в именительном падеже с заглавной буквы).

13. Выберите один правильный ответ:

Какие инструменты можно использовать для привлечения и удержания персонала в сфере туризма?

1. Хэдхантинг.
2. Развивать систему корпоративной культуры и бренда работодателя.
3. Не обращать внимания на потребности сотрудников .

14. Эффективная кадровая политика способствует развитию туризма в регионе за счет:

1. Сокращение количества туристов
2. Привлечение профессиональных сотрудников и повышение уровня обслуживания
3. Ухудшение условий проживания и обслуживания

15. Вставьте пропущенное слово (существительное в винительном падеже):

Обучение новых сотрудников, закрепление за ними наставника позволяет улучшить _____ новых сотрудников в туристической компании.

16. В туристическом агентстве работают 16 сотрудников, из которых 8 имеют сертификаты по обучению туристической деятельности. Какой процент сотрудников имеет более высокие шансы успешно пройти аттестацию? Укажите число, например: 30.

17. Для повышения качества обслуживания туристов организация решила аттестовать всех сотрудников. Если из 30 сотрудников только 24 успешно прошли аттестацию, то какой процент сотрудников были неудачными? Укажите число, например: 30.

18. Туристическая компания должна обязательно аттестовать своих сотрудников каждые 2 года. В компании работают 40 сотрудников, из которых

30 прошли аттестацию в прошлом году. Какой процент сотрудников компании обязательно должен пройти аттестацию в текущем году. Укажите число, например: 30.

19. В отеле работают 20 сотрудников, из них только 12 прошли аттестацию на соответствие стандартам обслуживания. Какой процент сотрудников прошли аттестацию? Укажите число, например: 30.

20. Сотрудник турфирмы заключал 40 договоров за 20 рабочих дней месяца. После того, как ему пообещали выплату премии по итогам квартала, он стал заключать на 3 договоров в день больше. Какой стала среднедневная производительность (результативность) сотрудника после объявления о повышении заработной платы? Укажите число, округлив до целого.

21. Сотрудник А заключает 40 договоров за 20 рабочих дней месяца, а сотрудник Б – 60 договоров за 23 рабочих дня. У какого сотрудника (А или Б) более высокая результативность?

22. Вставьте пропущенное слово в родительном падеже.

Новый участник команды уязвим с точки зрения стресса, для него в новинку всё — от коллег до рабочих инструментов. Цель эффективного кадрового управления — быстро ввести сотрудника в рабочий процесс и раскрыть весь его потенциал. Этому способствуют программы _____, которые направлены на ознакомление и приспособление сотрудника к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде туристической организации.

23. Укажите в правильной последовательности этапы адаптации новых работников в коллективе туристической организации:

1) анализ того, насколько эффективно новый сотрудник интегрировался в команду, овладел необходимыми навыками

2) предварительные встречи или вводные беседы с будущими коллегами, при этом туристическая организация занимается подготовкой необходимых материалов (руководства, описания должностных обязанностей, корпоративная политика), настройкой рабочего места, обеспечением доступа к необходимым инструментам, к системам

3) интеграции нового сотрудника в рабочий процесс: активное участие в рабочих задачах, взаимодействие с коллегами, участие в командных мероприятиях, присутствие на собраниях. Формируются профессиональные связи, устанавливается эффективное рабочее взаимодействие. Особое значение придается наставничеству, поддержке со стороны коллег, что способствует более глубокому пониманию корпоративных ценностей.

24 Выберите один правильный ответ:

Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

1) административный;
2) экономический;
3) социально-психологический.

25 Вставьте пропущенное слово (прилагательное в дательном падеже). Разработка положений, должностных инструкций относится к _____методам управления персоналом.

26 Вставьте пропущенное слово (существительное в именительном падеже).

Возникновение противоречий между людьми в туристической организации из-за разности взглядов, позиций, интересов, целей, различий в восприятии и интерпретации информации – это _____.

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Задание 1 Стратегия управления человеческими ресурсами через сокращение издержек производства

Опишите возможные составляющие элементы кадровой политики фирмы в условиях сокращения производства в предложенной ситуации.

Стратегию управления человеческими ресурсами через сокращение издержек производства использовали такие известные зарубежные компании, как, например, IBM, Ford, General Electric. После августовского кризиса 2008 г. применить в качестве основной эту стратегию вынуждены были многие отечественные и иностранные компании, осуществляющие хозяйственную деятельность в России.

Выбор организацией данной стратегии затрагивает все сферы управления, и в первую очередь управление человеческими ресурсами. Среди поддерживающих кадровых решений можно назвать программы стимулирования сокращения расходов сырья, материалов, электроэнергии. При этом часть экономии от реализации этих программ может направляться на поощрение тех сотрудников, которые ее обеспечили.

Другим способом сокращения издержек является оптимизация численности персонала, зачастую сопровождающаяся его сокращением.

Положительно, что реализация программ сокращения персонала, как правило, сопровождается повышением производительности труда оставшейся части работников.

Отрицательным моментом для организаций, придерживающихся данной стратегии, является то, что сокращение персонала процедура болезненная. Она нарушает нормальный ритм работы, осложняет отношения в коллективе, снижает лояльность работников по отношению к администрации. К тому же, хотя программы сокращения персонала нацелены на сокращение издержек, для реализации самих этих программ требуются дополнительные средства (например, на выплату пособий, обучение тех, кому придется выполнять функции высвобожденных из производства работников и др.). Поэтому высвобождение работников без продуманной стратегий может не только не дать ожидаемых результатов, но в перспективе даже привести к дополнительным издержкам.

Особенности деятельности организации на этапе сокращения и реорганизации производства. Стадия сокращения и реорганизации производства, как правило, сопровождается серьезным обострением трудовых проблем, решение которых требует особых усилий и целенаправленных действий со стороны работников кадровых служб.

Задание 2 Конфликт между топ-менеджерами "Аэрофлота"

Противостояние между топ-менеджерами разного ранга - один из самых распространенных корпоративных конфликтов, который заканчивается, как правило, уходом одной из конфликтующих сторон.

Разногласия между генеральным директором "Аэрофлота" В. Окуловым и его первым заместителем по финансовой и коммерческой деятельности А. Зурабовым начались в 2002 году. Неофициально сотрудники "Аэрофлота" называли причиной конфликта различия во взглядах на развитие бизнеса: якобы Зурабов предлагал сделать компанию более прозрачной, а Окулова устраивала уже сложившаяся система работы.

Вокруг каждого из них сформировался круг сторонников из числа менеджеров "Аэрофлота". Сначала ситуация складывалась типично для конфликта "начальник подчиненный": пользуясь своим положением, В. Окулов стал выдавливать из компании А. Зурабова и его единомышленников, отстраняя их от рычагов управления.

Например, как рассказал один из сотрудников "Аэрофлота", в конце 2002 года правом подписи финансовых документов обладали сам Окулов, его заместитель В. Антонов, А. Зурабов и заместитель по финансам и планированию Н. Кузнецов. Но с начала 2003 года право подписи осталось только у Окулова и Антонова, а Зурабову и его единомышленнику Кузнецову просто не продлили доверенность. Затем право подписи восстановили только Зурабову. А Н. Кузнецов в марте 2003 года уволился из "Аэрофлота" и перешел в компанию "Силовые машины".

Неожиданно в конфликт между Окуловым и Зурабовым вмешался главный акционер "Аэрофлота" государство, владеющее контрольным пакетом акций. До этого государство участвовало в работе компании в основном через совет директоров, так что руководство "Аэрофлота" пользовалось большой свободой действий.

Но противостояние менеджеров побудило правительство усилить контроль над деятельностью крупнейшего национального авиаперевозчика. "Как акционер государство заинтересовано, чтобы у "Аэрофлота" появилась ясная и четкая стратегия, говорит пресс-секретарь председателя правительства Т. Разбаш.

А. Зурабов является профессионалом в корпоративных финансах и управлении и хорошо подходит для решения этой задачи". Способ продвижения Зурабова был найден необычный. Сначала, в январе 2003 года, премьер-министр М. Касьянов назначил его своим советником по авиации на общественных началах.

Примечательно, что ранее такой должности в правительстве не существовало. Это позволило выдвинуть А. Зурабова кандидатом в совет директоров "Аэрофлота" от государства. Членом совета он был избран на годовом собрании акционеров 26 апреля, а уже 23 мая стал его председателем.

Здесь и начинается самое интересное. По уставу "Аэрофлота", если председатель совета нигде больше не работает на постоянной основе, он становится президентом компании. В уставе эта должность так и называется: "освобожденный председатель совета директоров президент". А его полномочия и обязанности, по словам советника президента "Аэрофлота" Л. Солодухиной, совпадают с функциями председателя совета. При этом согласно уставу президенту назначается оклад в размере 120% от должностного оклада генерального директора.

Официально А. Зурабов был утвержден в новой, президентской, должности - в августе 2003 года. Сложившаяся в "Аэрофлоте" ситуация совершенно нетипична для практики корпоративного управления.

Можно ли такой способ разрешения конфликта между топ-менеджерами считать показательным? "Подобные рокировки непопулярны главным образом из-за того, что они задевают самолюбие другого начальника, а это почти всегда продолжение конфликта, говорит А. Давидович, гендиректор консалтингового агентства "Маркет".

На мой взгляд, в чистом виде повторять решение акционеров "Аэрофлота" можно, только чтобы вынудить генерального директора уволиться "по собственному желанию". С Давидовичем согласна генеральный директор компании "Аксима-консалт" Е. Скриптунова. Она считает, что в подобной ситуации руководители не смогут долго сосуществовать в одной компании.

Опрошенные эксперты сошлись во мнении, что цели произошедшей рокировки нужно искать скорее в сфере политики, чем менеджмента. "В "Аэрофлоте" решались не задачи управления компанией, а задачи контроля над ее руководством, полагает гендиректор консультационной компании "ММ-класс" М. Мелия.

Поэтому я думаю, что решение о назначении Зурабова было чисто политическим, и, кроме узкого круга людей, никто не знает его подоплеку". Научный сотрудник Института психологии Российской академии наук А. Васин также считает назначение Зурабова президентом "Аэрофлота" рискованным решением. "Оставлять на своем посту генерального директора с мощными рычагами влияния, а его оппонента возвышать еще больше значит провоцировать обострение конфронтации, говорит он. Однако возможно, что принимавшим это решение людям хорошо известны внутренние мотивы Зурабова и Окулова. Тогда сферы ответственности руководителей могут быть хорошо сконфигурированы и совсем не пересекаться. Но это не столько знание принципов управления бизнесом, сколько знание конкретных людей".

Перемены в "Аэрофлоте" на первый взгляд приглушили конфликт между двумя амбициозными топ-менеджерами. По словам Л. Солодухиной, советника

А. Зурабова, президент "Аэрофлота" принципиально не занимается борьбой за власть, "потому что победителю обычно достаются обломки".

В хорошо управляемой компании, говорит она, полномочия разных ветвей власти не пересекаются, и А. Зурабов сейчас занимается работой комитетов при совете директоров компании, не задевая сферу деятельности В. Окулова. По мнению А. Васина из Института психологии, после кадровых перестановок на "разметку углов" заново достаточно трех-четырех недель, но изменение ситуации может быть почти незаметно: просто опытные руководители, к числу которых можно отнести Зурабова и Окулова, умеют "сохранить лицо". Он предполагает, что А. Зурабов, скорее всего, получил карт-бланш на реформирование "Аэрофлота", а уже по результатам его работы акционеры будут решать, кто из двух руководителей станет управлять компанией дальше.

"Ситуация патовая, но, как и в шахматах, находиться в ней можно практически бесконечно, заявил близкий к руководству "Аэрофлота" информированный источник. В любом случае, чтобы проявились изменения в стратегии, должен пройти как минимум год". Однако другой знакомый с ситуацией эксперт считает, что Зурабов и Окулов вдвоем работать не будут и что ситуация разрешится так или иначе. Максимальный срок их совместной работы, по его мнению, не больше года. В этом свете весьма симптоматичным оказалось требование частного акционера авиакомпании Национального резервного банка о созыве внеочередного акционерного собрания. Основной вопрос изменение в составе совета директоров.

Задание 1. Назовите тип, уровень, причину и стадии развития конфликта.

Задание 2. Какие шаги были предприняты для разрешения конфликта. Ответ обоснуйте.

Раздел 4 Формирование кадровой политики на предприятии туризма и гостеприимства

1 Устный опрос на лекции

1. Сформулируйте понятие кадровой политики и изложите её цели и задачи.
2. Место и роль кадровой политики в стратегическом управлении предприятием.
3. Охарактеризуйте направления кадровой политики по реализации стратегии развития предприятия.
4. Объясните модель взаимосвязи экономической стратегии с кадровой политикой предприятия.
5. Охарактеризуйте кадровые стратегии на разных этапах жизненного цикла организации.

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования:

1. В кадровой политике большое значение имеет человеческий фактор, который можно обозначить, как:

а) главный компонент общественного развития, который образуется посредством участия людей в процессе создания материальных и духовных ценностей, оказания социально необходимых услуг;

б) психологическое, физиологическое состояние людей, оказывающее влияние на состояние производства;

в) конкретные люди, оформленные по трудовым контрактам на предприятие.

2. Установите соответствие:

А. Стимулирующие выплаты	1. денежное вознаграждение, постоянно или периодически начисляемые, в зависимости от вида, для мотивирования работника к повышению уровня качества и результативности выполняемой работы.
Б. Компенсационные выплаты	2. разновидность повременной оплаты труда, при которой размер заработной платы сотрудника зависит от уровня его квалификации и количества фактически отработанных часов.
В. Почасовая оплата труда	3. способы социальной поддержки граждан, выполняющих общественно полезную функцию, попавших в затруднительное положение.

3. Кадровая политика предприятия – это:

1) формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентирована на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства;

2) ориентация всей работы с кадрами на получение максимальной прибыли предприятия;

3) документ, оформленный в строго установленном порядке

4. Основой разработки философии управления персоналом организации являются следующие документы:

1) Конституция РФ,
2) Гражданский кодекс,
3) Трудовой кодекс,
4) Декларация прав человека,
5) стратегии кадровой политики страны и организации
6) должностные инструкции

5. Какой стиль лидерства используется в управлении чаще всего?

1) авторитарный;
2) демократический;
в) либеральный;

4) смешанный.

6 Вставьте пропущенное слово (существительное в именительном падеже с заглавной буквы):

_____ персонала — это материальные и нематериальные стимулы со стороны компании, которые побуждают сотрудников работать эффективнее.

7 Выберите один правильный ответ

Что такое премии в системе оплаты труда работников в туризме?

1) дополнительные выплаты за превышение плановых показателей;
2) еженедельные вознаграждения за присутствие на работе;
3) суммы, выдаваемые только в праздники;
4) вознаграждения за участие в корпоративных мероприятиях.

8 Вставьте пропущенные два слова (в именительном падеже):

Оплата труда работника, представляющая собой вознаграждение за труд или участие в работе в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы – это _____.

9 Вставьте пропущенные два слова (в именительном падеже):

Бесплатное питание и проживание, бесплатные экскурсии и подарки, скидки на туры – это _____, которые могут предоставляться работникам туристической отрасли.

10. Выберите один правильный ответ:

Какая стратегия переговоров рекомендуется для использования в туризме?

1) агрессивная;
2) компромиссная;
3) конкурентная;
4) сотрудническая.

11 Необходимо составить штатное расписание для туристического агентства с учетом различных департаментов (отдел продаж, маркетинга, бухгалтерии и т.д.) и определить количество необходимых сотрудников в каждом отделе.

Расставьте действия в порядке очередности

1) определить функции каждого отдела;
2) определить график работы;
3) распределить сотрудников по сменам;
4) установить необходимое количество сотрудников для эффективного выполнения задач.

12 Необходимо составить штатное расписание для туристической компании с учетом сезонности туристического потока и определить необходимое количество сотрудников на пиковые периоды.

Расставьте действия в порядке очередности

1) составить гибкое расписание с увеличенным количеством сотрудников на пиковые периоды;
2) изучить статистику туристического потока за предыдущие годы;
3) определить наиболее загруженные периоды;

13 Необходимо оптимизировать штатное расписание туристического агентства с целью сокращения издержек на персонал.

Расставьте действия в порядке очередности

1) выявить возможности для оптимизации. Например, объединить функции нескольких должностей в одну, уменьшить количество рабочих часов или воспользоваться услугами аутсорсинга для определенных задач;

2) проанализировать рабочие процессы;

3) провести оптимизацию штата.

14 Необходимо разработать штатное расписание для туристического агентства с учетом возможности работы удаленно.

Расставьте действия в порядке очередности

1) составить гибкое расписание, учитывающее возможность работы из дома или другого места;

2) обеспечить сотрудников необходимым оборудованием для удаленной работы;

3) определить функции, которые могут быть выполнены удаленно.

15 Необходимо составить штатное расписание для туроператора с учетом особенностей работы с иностранными партнерами и клиентами в различных часовых поясах.

Расставьте действия в порядке очередности

1) разработать гибкое расписание, учитывая возможность работы в нерегулярном режиме или сменах, чтобы обеспечить работу с партнерами и клиентами из разных часовых поясов;

2) определить, с клиентами и партнерами каких часовых поясов приходится работать;

3) предусмотреть средства коммуникации для оперативного контакта с иностранными партнерами и клиентами и выделить в штате сотрудников, за которыми буду закреплены коммуникации с партнерами и клиентами определенных часовых поясов.

16 Установите соответствие:

А. Факторы, влияющие на потребность в дополнительном персонале в сезонных туристических отелях	1. уверенный тон голоса, использование прямых фраз.
Б. Навыки, которыми должен обладать менеджер по телефонным переговорам в туристической отрасли	2. погода и климатические условия региона, праздничные и выходные дни, крупные мероприятия и фестивали.
В. Техники поддержания контроля над разговором при телефонных переговорах в туризме	3. грамотное и вежливое общение с клиентом, способность быстро решать проблемы, способность убеждать и находить общий язык.
Г. Особенности корпоративной культуры	4. ценности, традиции, стандарты, негласные правила, каналы коммуникаций.

17 Установите соответствие:

А. Планирование персонала	1. совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства персонала, стимулирования творчества
Б. Стимулирование персонала	2. процесс, направленный на обеспечение компании достаточным количеством квалифицированной рабочей силы
В. Развитие персонала	3. серия мероприятий, с помощью которых компания определяет уровень развития компетенций и потенциала сотрудников, степень соответствия ценностям
Г. Оценка персонала	4. комплекс материальных и нематериальных методов повышения мотивации работников к выполнению рабочих обязанностей

18 Укажите верную последовательность действий по обеспечению потребности туристической организации в кадрах:

1) определение содержания труда на каждом рабочем месте;
2) выбор путей покрытия потребности в персонале;
3) определение качественной и количественной потребности в персонале;
4) отбор кандидатов;
5) оценка кандидатов.

19 Вы руководитель нового турагентства. После реорганизации вам срочно необходимо переукомплектовать несколько отделов согласно новому штатному расписанию. Соотнесите способ действий и соответствующий ему стиль руководства:

А. Возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников отдела, предложите свой проект на собрании коллектива	1. авторитарный.
Б. Предложите решать этот вопрос отделу кадров — ведь это их работа	2. демократический.
В. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых отделов	3. либеральный.

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Задание 1

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не

собран, не умеет отказывать. Но тем не менее он отличный профессионал в своей деятельности.

Как Вы разрешите данную ситуацию?

Задание 2

Вы – директор туристического агентства. Вам необходимо уехать в длительную командировку. Вместо Вас остаются два заместителя. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от достижения цели, другой всегда добивается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт.

Кого из них следует назначить старшим?

Задание 3

Вы отдали распоряжение, касающееся решения стратегического вопроса по управлению персоналом в крупной сети туристических агентств. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Документ по стратегии управления персоналом содержит дополнения и визуально выглядит иначе. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего.

Как следует поступить в этой ситуации?

Задание 4

Вы – директор крупного туристического агентства. Секретарь постоянно отвлекает Вас по пустякам и ничего не может решить самостоятельно. На Ваши замечания по этому поводу секретарь отвечает, что боится сделать что-нибудь не так и тем самым вызвать на себя раздражение руководителя. При этом, она говорит, что работы слишком много и она не справляется.

Какие действия Вам следует предпринять?

1 Нанять еще одного секретаря

2 Изменить требования, предъявляемые в этой должности

3 Рассчитать количество необходимых сотрудников для данной работы.

Задание 5

Ознакомьтесь с ситуацией. На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое:

а) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;

б) даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними;

в) отказываете ему в его требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;

г) поручаете его работу другому сотруднику.

Задание 6

Составьте Правила трудового распорядка и коллективный договор для любого предприятия туризма и гостеприимства на основании открытых данных

4 Домашнее задание

Для повышения мотивации труда в индустрии туризма разработайте Положение о кадровой политике любого предприятия туризма и гостеприимства с описанием усовершенствованной системы оплаты труда работников отрасли.

Результат работы представьте в виде текстового документа (Положение о кадровой политике) и презентации.

Раздел 5 Состав и структура службы управления персоналом и ее нормативно-методическое обеспечение

1 Устный опрос на лекции

1 В чем заключаются миссия и цели кадровых служб?

2 Охарактеризуйте функции и задачи службы персонала.

3 Опишите структуру и профессиональный состав службы управления персоналом

4 Расскажите, что вы знаете о технологии делопроизводства

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования:

1. Датой должностной инструкции является дата:

а) ее утверждения;

б) ее составления;

в) ознакомления с ней работника.

2. Выберите один правильный ответ:

По сфере своего действия распорядительные документы делятся на:

а) федерального уровня, регионального уровня, правовые акты организаций;

б) коллективные и индивидуальные;

в) правовые акты организаций, правовые акты их структурных подразделений.

3. Выберите один правильный ответ:

Когда документ является исполненным?

1) когда рассматриваемый в документе вопрос разрешен полностью и переписка по нему завершена;

2) как только документу присвоен регистрационный номер;

3) когда документ получен конечным адресатом.

4. Делопроизводство – это:

1) деятельность по документированию, документообороту, оперативному хранению и использованию документов;

2) процедура создания, тиражирования и регистрации входящей и исходящей документации организации;

3) непосредственное создание официальных документов на предприятии.

5. Функции службы управления персоналом представляют собой:

1) комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;

2) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;

3) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;

4) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;

5) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

6. Выберите один правильный ответ:

Какие основные инструменты электронного делопроизводства используются в туристическом бизнесе?

1) электронная почта и сканеры;

2) облачные хранилища данных и электронные подписи;

3) факсы и бумажные архивы.

7. Выберите один правильный ответ:

Каким образом технологии делопроизводства увеличивают эффективность работы туристических компаний?

1) уменьшают время, затрачиваемое на обработку документов;

2) обеспечивают безопасность и конфиденциальность информации;

3) сокращают количество сотрудников в компании.

8. Выберите один правильный ответ:

Какие проблемы могут возникнуть при переходе на электронное делопроизводство в туризме?

1) непривычка сотрудников к новым технологиям;

2) снижение затрат на оборудование и программное обеспечение;

3) невозможность предоставить клиенту бумажные версии документов по его требованию.

9. Выберите один правильный ответ:

Какие преимущества предоставляют электронные подписи в делопроизводстве туристических компаний?

1) возможность подписания документов только в офисе
2) увеличение времени на оформление документов
3) уменьшение вероятности подделки подписи

10 Выберите один правильный ответ:

Независимое исследование и оценка эффективности трудовой деятельности работников, системы управления персоналом, а также оценка правового, документационного обеспечения трудовых отношений и разработка рекомендаций по их улучшению для достижения целей туристической организации?

1) балловая система;
2) табельный учет рабочего времени;
3) кадровый аудит;
4) результативное собеседование.

11 Вставьте пропущенное слово (существительное в именительном падеже с заглавной буквы):

_____ учета рабочего времени – это поименный список работников организации с отметками об использовании рабочего времени в течение учетного периода. Этот документ является не только формой первичной учетной документации, но и документом, который необходим для практической работы.

12 Выберите один правильный ответ:

Что такое KPI в контексте оценки результативности труда в туризме?

1) ключевые показатели эффективности
2) количественное планирование инвестиций
3) корпоративная продуктивная инициатива
4) комплексный процесс изучения индикаторов

13. Вставьте пропущенное слово (прилагательное в родительном падеже):

Разглашение или неправомерное использование конфиденциальной информации, совершение или участие в коррупционных правонарушениях, получение подарков в связи с должностным положением или исполнением обязанностей – это действия, запрещенные правилами _____поведения.

14. Установите соответствие между видами коррупционно опасного поведения руководителя и их содержанием:

А. Протекционизм	1. назначение на должность происходит не на основании знаний, опыта, профессиональных качеств соискателя, а на основании его близости к человеку, принимающему решение
Б. Злоупотребление служебным положением	2. внешнеторговая политика государства, направленная на ограничение выездного туризма и поддержку внутреннего туризма
В. Кумовство	3. Использование должностным лицом своих служебных полномочий вопреки интересам организации

15 Установите соответствие между видами профессиональной документации и их содержанием:

А. Коллективный договор	1. локальный нормативный акт, регламентирующий: порядок приёма и увольнения сотрудников; права, обязанности и ответственность сторон трудового договора; режим работы и отдыха; меры поощрения и взыскания; иные вопросы.
Б. Правила внутреннего трудового распорядка	2. документ, представляющий собой совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в достижении целей, стоящих перед организациями, на которых они работают
В. Кадровая политика	3. правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Задание 1

Расставьте перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы:

- обеспечение потребности в кадрах;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление деловой карьерой;
- высвобождение персонала;
- оценка персонала;

- стимулирование труда;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

Задание 2

Разработайте структуру и перечень функциональных обязанностей соответствующих структурных подразделений кадровой службы конкретной организации в форме Положения о кадровой службе, основываясь на перечне функций кадровой службы и исходных данных:

-разработка, конкретизация стратегии управления персоналом с учетом всех других стратегий управления (производством, финансами, снабжением и проч.);

-прогнозирование, перспективное и текущее планирование потребности в кадрах;

-разработка концепций управления, методик контроля и планирования состояния труда на предприятии;

-анализ текущего состояния труда, выявление проблем и путей их решения;

-постоянный анализ уровня развития персонала в профессиональном, квалификационном и образовательном срезах, в связи со стажем, возрастом и т.д.;

-организация оценки и аттестации персонала предприятия,

-разработка проекта коллективного договора между администрацией, персоналом и профсоюзами;

-разработка систем оплаты труда и тарифных соглашений;

-анализ внешнего рынка рабочей силы;

-разработка и регулирование системы профессионально-квалификационного продвижения работников предприятия;

-контроль и координация кадровой работы в подразделениях организации,

-анализ уровня внутрифирменных коммуникаций;

-аттестация линейных руководителей;

-организация непрерывного образования персонала фирмы;

-непрерывный анализ и изучение текущих проблем кадров (жалоб, претензий и т.д.);

-организация учета, найма и увольнений персонала;

-непосредственное участие в разработке систем социального обеспечения;

-"конструирование" и анализ мотивационной части внутрифирменного хозяйственного механизма;

-учет, контроль и анализ индивидуальных планов развития персонала;

-организация медицинского обслуживания, охраны труда и техники безопасности и др.

Задание 3

Разработайте содержание объявления в прессу об одной вакансии специалиста или менеджера организации (по выбору):

- специалист по туризму и гостеприимству,
- администратор гостиницы;
- бармен,
- официант;
- менеджер (туризм),
- директор ООО «ТурИнвест» (турагент);
- директор по персоналу в туристическую организацию(турагент);
- директор по персоналу в туристическую организацию (туроператор);
- агент по продаже туров;

Рекомендуемая схема объявления:

- особенности организации (наименование, месторасположение, деятельность организации);
- характеристика должности (круг задач, место в структуре, перспективы роста работника);
- требования к кандидату (уровень и профиль образования, специальные знания, опыт, квалификация, навыки, желательные социально-демографические характеристики, работоспособность и др.), не нарушающие российское законодательство;
- система стимулирования труда и льгот, условия труда;
- особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи);
- адрес организации, факс, контактные телефоны, электронная почта, время обращения.

Задание 4

Примите на работу специалиста по туризму и гостеприимству в ООО «ЛЕТИМ» (турагент). Оформите весь пакет документов.

Задание 5

Оформите отпуск работника Каримова И.И., менеджера по продажам ООО «ЛЕТИМ» (турагент). Оформите весь пакет документов.

Задание 6

Составьте штатное расписание, а затем, на основании него табель учета рабочего времени ООО «Летим» за первую половину месяца (аванс) и за полный месяц.

Задание 7

Увольте по собственному желанию специалиста по туризму и гостеприимству в ООО «ЛЕТИМ» (турагент). Оформите весь пакет документов.

4 Домашнее задание

Подготовьте памятку на тему «Технология делопроизводства», представьте ее в виде брошюры.

Раздел 6 Набор, отбор и адаптация персонала предприятий туризма гостеприимства

1 Устный опрос на лекции

1. Что понимается под наймом?
2. Какие источники найма существуют?
3. Перечислите основные преимущества и недостатки каждого из источников найма?
4. Перечислите технологии найма
5. Какие технологии адаптации знаете?

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования:

1. Выберите один правильный ответ:

Степень приверженности работников организации, желание поступаться личными интересами в интересах компании, эмоциональное сопереживание корпоративных проблем, отвержение на подсознательном уровне предательства корпоративных интересов – это:

1) внутренняя среда организации;
2) корпоративный патриотизм;
3) социальная политика организации

2. Вставьте пропущенное слово (прилагательное в предложном падеже):

Для разрешения конфликтной ситуации и гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, работнику туристической фирмы необходимо настроиться на _____сотрудничество.

3. Вставьте пропущенное слово (прилагательное в предложном падеже):

В _____ договоре определяется продолжительность испытательного срока для принимаемого на работу сотрудника

4. Выберете один правильный ответ:

Анализ образовательных свидетельств позволяет сделать некоторые заключения о кандидате. К таковым относятся (при необходимости указать несколько):

1) общительность кандидата;
2) области знания и (или) виды деятельности кандидатов;
3) социокультурный уровень;
4) отсутствие интересов.

5. В чем суть предпринимательско-рыночного подхода в работе с персоналом?

1) использование методов маркетинга в управлении персоналом;

2) применение договорной формы найма на работу;

3) отбор персонала производится на основе тестирования, интервью и т.д.

6. Выберите один правильный ответ.

Какие основные критерии вы бы использовали при отборе кандидатов на должность турагента?

1) опыт работы в туризме, знание иностранных языков, коммуникабельность;

2) опыт работы в ресторанном бизнесе, креативность, организованность;

3) опыт работы в сфере маркетинга, аналитические навыки, лидерские качества.

7 Что является наиболее важным при выборе кандидата на позицию менеджера по туризму?

1) опыт работы в руководящей должности, умение принимать решения, обучаемость;

2) умение работать с клиентами, творческий подход к решению задач, способность к анализу данных;

3) знание иностранных языков, опыт путешествий, умение не теряться в стрессовых ситуациях.

8 Вставьте пропущенное слово (существительное в именительном падеже с заглавной буквы).

_____ персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего.

Правильный ответ: Отбор

9. Если в ходе собеседования выясняется, что кандидат явно не соответствует требованиям должности, то когда лучше сообщить ему «вы нам не подходите»?*

1) сразу же, как только становится ясным несоответствие кандидата предъявляемым требованиям;

2) в конце собеседования;

3) сообщить по телефону после собеседования или письменно.

10. К какому действию должен прибегнуть менеджер по персоналу при появлении вакансии в ситуации временного увеличения объема работ?

1) реорганизация работы;

2) использование работы сверх нормы;

3) набор нового персонала;

4) введение свободного графика работы;

11. К недостаткам внешних источников привлечения персонала относят (при необходимости выделить несколько):

1) более высокие затраты на привлечение персонала;

2) нового работника плохо знают в коллективе;

3) сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации;

4) длительный период адаптации;

5) ограничение возможностей для выбора кадров.

12. К недостаткам проектной организационной структуры в плане координации взаимодействия среди сотрудников и гармонизации отношений можно отнести:

1) значительные затраты времени на согласование оперативных вопросов;

2) отсутствие единоначалия;

3) отсутствие возможности проявить инициативу.

13. К основным ошибкам интервью относятся следующие (при необходимости отметить несколько):

1) попытка интервьюера установить контакт с кандидатом;

2) поспешность суждения о кандидате;

3) очень высокая разговорная активность со стороны интервьюера;

4) детальное выяснение специфики прошлой деятельности кандидата деятельности.

14. Вставьте пропущенное слово (прилагательное в именительном падеже с заглавной буквы):

_____набор (подбор) персонала состоит в процессе продвижения сотрудника по иерархической лестнице. При описываемом наборе (подборе) публикация вакансий на предприятии позволяет рассмотреть уже работающий персонал в качестве претендентов на открывшуюся позицию.

15. Вставьте пропущенное слово (прилагательное в именительном падеже с заглавной буквы):

Набор (или Подбор) персонала - это одна из важнейших задач _____ службы предприятия гостиничной индустрии, он заключается не только в комплектации штата, но и в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих изменений (уход сотрудников на пенсию, окончание сроков контрактов, декретные отпуска и так далее).

16. Расположите этапы подбора персонала в правильной последовательности

1 Составление описания вакансии

2 Формирование требований к должности и кандидату

3 Сбор и сортировка откликов

4 Выявление потребностей

5 Анализ резюме

6 Размещение вакансии на разных каналах

7 Телефонный обзвон, телефонное интервью

8 Закрытие вакансии

9 Оценка кандидатов

10 Финальный отбор кандидатов.

17. Установите соответствие:

А. Структурированное интервью	1. метод проведения интервью по чётко

	разработанному плану с конкретным перечнем вопросов, распределённых по тематическим блокам (компетенциям).
Б. Неструктурированное интервью	2. инструмент массового подбора, который позволяет экономить время на проведении собеседований, обычно включает сразу несколько респондентов.
В. Групповое интервью	3. форма интервью, при которой ведущая роль отдаётся респонденту. Интервьюируемый самостоятельно выбирает, о чём он хочет говорить, а интервьюер только задаёт в начале программу разговор.

18. Выберите один правильный ответ:

Какая группа наиболее часто подвергается дискриминации при приеме на работу в России?

1) женатые мужчины;
2) люди с высшим образованием;
3) люди предпенсионного и пенсионного возрастов;
4) одинокие мужчины.

19. Установите соответствие термина и его определения:

А. Критерии отбора кадров	1. процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности.
Б. Процесс (процедура) отбора кадров	2. собеседование, наблюдение, тестирование, анкетирование, изучение личного дела.
В. Методы отбора кадров	3. образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

20 Установите соответствие между методом отбора персонала и его содержанием:

А.Тестирование	1. проведение оценки работника на основе стандартизированных вопросов и ответов.
Б. Интервью	2. метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам.
В. Деловая игра	3. проводимая по определенному плану беседа, предполагающая прямой контакт интервьюера с респондентом.

21 Выберите один правильный ответ:

Краткая трудовая биография кандидата – это:

1) профессиограмма;
2) карьерограмма;
3) анкета сотрудника;
4) рекламное объявление.

22 Установите соответствие между названием метода оценки способностей кандидата и его описанием:

А. Психологические тесты	1. процесс оценки теоретической подготовки, направленный на оценку потенциала работников, составление плана развития персонала, повышение производительности труда.
Б. Проверка знаний	2. стандартизированная процедура психологического измерения (иначе — психометрическая процедура), позволяющая определить степень выраженности у индивида тех или иных психических характеристик, свойств, способностей.
В. Проверка профессиональных навыков	3. тестирование с помощью проективных методов, когда используется неоднозначный, слабоструктурированный стимульный материал, допускающий большое число вариантов восприятия и интерпретации (изображения кругов, линий и т.п.).
Г. Графический тест	4 процесс, в котором сотрудники получают обратную связь о том, насколько хорошо они выполняют свои задачи и используют свои способности для достижения целей компании.

23 Распределите преимущества источников найма:

А. Низкие затраты на адаптацию персонала	1. преимущества внутренних источников.
Б. Появление новых идей, использование новых технологий	
В. Появление новых импульсов для развития	2. преимущества внешних источников.
Г. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом	

24 Что среди указанных источников поиска информации относится к источникам поиска кандидатов при приеме на работу:

1) работные сайты hh.ru, superjob, и др.;
2) сайт Министерства финансов РФ;
3) сайт Министерства экономического развития РФ;
4) образовательная платформа Юрайт.

25 Установите соответствие:

А. Работа с откликами на опубликованную вакансию (к Вам хотят на работу)	1. теплый поиск кандидата.
Б. Вакансию продает само описание условий в объявлении	2. холодный поиск кандидата.
В. Вы сами звоните/ пишите кандидату, данные которого нашли где-либо и сами предлагаете работу в компании.	

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Задание 1

1. Ознакомьтесь с ситуацией. Известно, что устойчивость трудового коллектива, «приживаемость» новых работников во многом зависит от того, в какой мере выбор данного предприятия и характера работы был осознанным. Сравнительное социологическое исследование, проведенное на двух предприятиях с целью выявления мотивов выбора работниками данного предприятия, дало следующие результаты (таблица).

Таблица – Результаты опроса персонала предприятий

Мотив выбора предприятия	Предприятие 1	Предприятие 2
1.Совет родителей	10,3	15,8
2.Пример товарищей	3,6	9,9
3. Рекомендация школы (учителей)	1,7	3,2
4. Наличие на предприятии учебной базы	4,1	3,7
5.Режим работы, позволяющий совмещать работу с учебой	12,6	7,0
6.Предварительное знакомство с предприятием, характером будущей работы	12,5	6,5
7. Объявление в газете с приглашением на работу	16,8	7,0
8. Рекомендации городской службы занятости	6,3	4,6
9. Близость к месту жительства	15,8	12,9
10. Наличие общежития	7,6	12,3
11. Достаточно высокий уровень оплаты труда	25,6	41,0

12. Другие причины	6,8	3,2

Примечание: опрошенные могли указать не один мотив.

2. Проведите группировку мотивов по таким признакам, как

• внешнее влияние;

• профессиональная направленность;

• материально-вещественные стороны жизни.

3. Проанализируйте результаты группировки и дайте свои предложения по совершенствованию работы среди молодежи с целью привлечения ее на предприятие и закрепления в коллективе.

Задание 2

Каким из перечисленных ниже требованиям к работе вы отдали бы предпочтение при выборе предприятия и должности (ответ обоснуйте):

1.Стабильность занятости, возможно даже в ущерб заработку.

2.Наличие условий для приобретения опыта, возможность стать квалифицированным специалистом.

3. Режим работы, который позволял бы после окончания рабочего дня заниматься более интересными делами, учебой.

4.Благоприятные санитарно-гигиенические условия труда.

5.Справедливая оценка результатов работы руководителем и коллегами.

6.Развитость на предприятии социально-бытовой инфраструктуры, возможность получения услуг на льготных условиях.

7.Высокий заработок.

8.Возможность наиболее полно использовать свои способности и личные качества.

9.Возможность иметь спокойную работу с четко очерченным кругом обязанностей.

10.Возможность проявить в работе творческий подход, участвовать в управлении, в принятии решений.

Задание 3

Ознакомьтесь с ситуацией. Предприниматель планирует открыть сеть пиццерий в различных городах Российской Федерации. В 2023 году должны быть открыты два ресторана в Кузбассе. Приглашенная строительная компания должна завершить отделку зданий в феврале 2023 года. Первые посетители должны попробовать итальянскую пиццу в конце июня. В каждом ресторане предполагается обслужить до 100 посетителей одновременно, что по расчетам потребует (для одной пиццерии) 6 поваров, 6 помощников поваров, 15 официантов, 4 барменов, 10 вспомогательных рабочих. В январе 2022 года работало 5 сотрудников: директор по персоналу, коммерческий директор, два директора ресторанов, ассистент.

Ответьте на вопросы:

1. Определите реальные потребности в персонале на февраль и июнь 2023 года.

2. Как итальянский предприниматель может решить проблему приема персонала? С какими трудностями он может столкнуться?

3. Какие методы привлечения кандидатов можно использовать? Какому методу Вы бы отдали предпочтение?

4. Как организовать первичный отбор кандидатов? На какие методы следует обратить внимание при выборе поваров, официантов, вспомогательного персонала?

5. Кто должен принимать решение о приеме на работу?

6. Как организовать интеграцию новых сотрудников в компанию, которая только начинает работать?

Задание 4 Организация обучения в периоде организации компании ООО "Международный аэропорт Самара"

ООО "Международный аэропорт Самара" один из крупнейших аэропортов страны. После кризиса 2014 г. руководство приняло решение: с целью сохранения бизнеса создать на базе самарского аэропорта структуру, охватывающую большое количество направлений деятельности, холдинг. Были выделены 15 дивизионов: транспорт, безопасность, обслуживание клиентов, гостиничный бизнес, эксплуатация зданий и сооружений и т. д. и на их основе созданы предприятия, имеющие соответствующие направления деятельности. На момент кризиса на предприятии работали 2500 чел.

Реструктуризация предприятия потребовала проведения серьезных изменений во всех процессах управления. Количество рейсов после кризиса резко снизилось, а система безопасности полетов требовала поддержания прежней численности специалистов.

Изменения происходили на фоне финансовых потрясений, поэтому денежная мотивация сотрудников была затруднена. В частности, временно заморожена выплата премий, сокращены до минимума льготы. Изменения, проводимые хотя и поэтапно, но достаточно быстро, создавали у сотрудников, проработавших на предприятии пятнадцать-двадцать лет, ощущение нестабильности и хаоса.

Подразделения переподчинялись, передавались функции, изменялись названия должностей. Многие работники связывали ухудшение ситуации не с кризисом, а с началом реструктуризации, поэтому не одобряли действий руководства. В то же время формирование холдинга требовало достаточного количества перспективных, готовых к изменениям специалистов, знакомых со спецификой работы аэропорта.

Встали вопросы о том, где таких людей найти, как оценить их готовность к переменам, как подготовить к предстоящей работе и как мотивировать.

Целью одного из проектов, реализованного в компании ООО "Международный аэропорт Самара" в период преобразования ее в группу компаний "Авиация Самары", стало формирование кадрового резерва через развитие и обучение сотрудников.

К этому моменту на предприятии существовал сформированный кадровый резерв на выдвижение с обозначением конкретных должностей и

собственной программой обучения. Резерв состоял из весьма успешных и заметных специалистов, однако после долгих раздумий было принято нестандартное решение: сделать ставку не на резерв, а на сотрудников, может быть, не самых успешных на тот момент, но внутренне готовых к изменениям.

Дело в том, что "резервисты" достигли к этому времени определенных успехов и были ориентированы на получение дивидендов в виде более высокой оплаты труда, определенного социального статуса и т. д.

Руководство компании и служба персонала понимали, что удовлетворить их потребности в данный период не представляется возможным. Интересы этих работников входили в противоречие с интересами предприятия. Администрация не могла предложить реальную должность в конкретные сроки, все должности необходимо было создавать заново в новой структуре и параллельно многому учиться.

Идея обучения неперспективных на первый взгляд работников поначалу энтузиазма у руководства не вызвала. Слишком много факторов не поддавались прогнозу. Например, никто не мог сказать, кого надо учить и чему. Тем не менее, компания сделала ставку на сотрудников, которые были на тот момент на одной стадии развития с предприятием. Предприятие нуждается в реорганизации, и сотрудник в это же время нуждается в изменениях.

Таким образом, требовалось ответить на следующие ключевые вопросы:

1. Как отобрать из коллектива людей, готовых к изменениям?
2. Как мотивировать этих людей?
3. Чему учить и как?

Задание.

1. Сформулируйте методы и критерии отбора работников ООО "Международный аэропорт Самара" для проведения обучения.
2. Сформируйте программу (методы) стимулирования этих работников.
3. Разработайте программу обучения (включающую определенные этапы и формы обучения).

Задание 5

Разработайте основные элементы собственного Портфолио карьерного развития (резюме, эссе, характеристики – рекомендательные письма).

4 Вопросы к экзамену для промежуточной аттестации

1. Роль отдельного человека и группы в коллективе и на предприятии индустрии туризма и гостеприимства.
2. Внешние и внутренние источники набора персонала. Процедура отбора персонала.
3. Современные технологии набора персонала: скрининг, рекрутинг, executive search.
4. Понятие «адаптация персонала» (первичная, вторичная). Основные цели и задачи адаптации. Наставничество, менторинг, коучинг.
5. Оценка профессиональной пригодности и соответствия компании.

6. Собеседование (интервью): основные виды, типы, этапы проведения.

7. Руководство коллективом: влияние, власть, лидерство.

8. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала.

9. Разработка системы стимулирования персонала организации. Основные требования, предъявляемые к системе стимулирования персонала.

10. Методы и стили управления.

11. Трудовая мотивация. Основные виды и методы стимулирования.

12. Формирование кадрового резерва организации: понятие, основные цели. Структура кадрового резерва и его виды (стратегический и оперативный резерв, резерв дублеров и приемников).

13. Факторы эффективности работы неформальных групп.

14. Основные правила ведения переговоров.

15. Цели и основные направления деятельности по управлению человеческими ресурсами.

16. В чем отличие кадровой стратегии от кадровой политики? Какие условия позволяют говорить о наличии кадровой стратегии?

17. Как влияет переход от индустриального к информационному обществу на управление человеческими ресурсами?

18. Когда у российских компаний возникает потребность в совершенствовании системы управления человеческими ресурсами, и каковы этапы этого процесса?

19. Когда российские компании заговорили о «кадровом дефиците» и чем он обусловлен?

20. Каковы внутренние резервы решения проблемы дефицита человеческих ресурсов в компаниях?

21. Что такое «стратегия выживания» в экономической и кадровой политике компаний? Можно ли считать «стратегию выживания» стратегией?

22. Кадровая политика и ее принципы.

23. Кадровые службы и их место в управлении.

24. Задачи и содержание кадрового планирования.

25. Карьерное целеполагание и принципы карьерной стратегии.

26. Планирование развития карьеры.

27. Проекты рабочих мест и их роль в управлении персоналом.

28. Формы власти и влияние.

29. Руководство: стиль и эффективность.

30. Характеристика основных типов стиля руководства.

31. Мотивация и ее роль в достижении целей управления.

32. Содержательные теории мотивации.

33. Процессуальные теории мотивации.

34. Проблемы мотивации в современных условиях.

35. Место и роль стимулирующей функции заработной платы.

36. Совершенствование оплаты труда как фактор мотивации.

37. Гибкие системы оплаты труда.

38. Методы управления человеческими ресурсами.

39. Способы административного и экономического воздействия.

40. Методы индивидуальной работы с подчиненными.
41. Групповые методы управления и их эффективность.
42. Факторы, влияющие на эффективность групповой работы.
43. Факторы эффективности взаимодействия руководителя и подчиненных.
44. Принципы взаимодействия руководителя с подчиненными.
45. Метод делегирования полномочий.
46. Метод расстановки приоритетов.