



утверждено:
Ученым советом Высшей школы
туризма и гостеприимства
Протокол № 4/1 от 22.10.2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ**

***Б1.В.6 УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ГОСТИНИЧНОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ***

основной профессиональной образовательной программы
высшего образования – программы *бакалавриата*
по направлению подготовки: *43.03.03 «Гостиничное дело»*
направленность (профиль): «Гостиничный бизнес»

Квалификация: *бакалавр*

год начала подготовки: *2022*

Разработчик (и):

Должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>к.э.н., доцент Лустина Т.Н.</i>
<i>доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>к.э.н., доцент Панова А.Г.</i>

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Профессор Высшей школы туризма и гостеприимства</i>	<i>Д.ф.н., доцент Газгиреева Л.Х.</i>



1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Управление устойчивым развитием гостиничного предприятия» относится к части программы, формируемая участниками образовательных отношений части программы бакалавриата 43.03.03 «Гостиничное дело» профиль «Гостиничный бизнес».

Изучение данной дисциплины базируется на изучении учебных дисциплин обязательной части: Материально-техническое и ресурсное обеспечение гостиничной деятельности, Менеджмент, Управление ресурсами и подразделениями предприятий сферы гостеприимства и общественного питания.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

ПК-5. Способен организовывать и контролировать производственно-технологические процессы и их качество в сфере гостеприимства

ПК-5.2. Обеспечивает качество предоставления гостиничных услуг, в том числе за счет применения современных персонал-технологий.

ПК-10. Способен анализировать экономическую эффективность деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного предприятия.

ПК-10.1. Проводит оценку экономической эффективности деятельности подразделений гостиничного предприятия;

ПК-10.2. Осуществляет анализ доходов и расходов гостиничного предприятия и формирует ценовую политику;

ПК-10.3. Обосновывает меры по совершенствованию управленческих решений по организации гостиничной деятельности.

Содержание дисциплины включает два модуля. Первый – «Персонал-технологии» охватывает круг вопросов, связанных с применением современных персонал-технологий на гостиничных предприятиях. Второй модуль «Комплексный анализ развития гостиничных предприятий» включает вопросы, связанные с организационно-экономическими основами деятельности гостиничного предприятия, его ресурсами, ценообразованием в гостиничном бизнесе и экономическими показателями деятельности гостиничных предприятий.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 18 зачетных единиц, 648 часов. Преподавание дисциплины ведется на 3 курсе в 5,6 семестрах и на 4 курсе в 7 семестре продолжительностью 18 недель и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекций (140 часов), в том числе в том числе традиционные лекции, лекции - визуализации, проблемные лекции, практические занятия (162 часа) в форме устного опроса, письменного опроса, групповых дискуссий, выступлений с эссе и докладами, решения ситуационных задач, ролевой игры, выступления с докладами в форме презентаций, деловой игры, решения тестовых заданий, просмотра видеоматериалов, Case-study, самостоятельная работа обучающихся (334 часа), групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем (6 часов), аттестационные испытания промежуточной аттестации (6 часов):

5 семестр – продолжительность 18 недель: лекции – 34 часа, практические занятия – 54 часа, самостоятельная работа – 124 часа, групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем (2 часа), аттестационные испытания промежуточной аттестации (2 часа), 6 зачетных единиц;

6 семестр – продолжительность 18 недель: лекции – 52 часа, практические занятия – 54 часа, самостоятельная работа – 106 часов, групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем (2 часа), аттестационные испытания промежуточной аттестации (2 часа), 6 зачетных единиц.



7 семестр – продолжительность 18 недель: лекции – 54 часа, практические занятия – 54 часа, самостоятельная работа – 104 часа, групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем (2 часа), аттестационные испытания промежуточной аттестации (2 часа), 6 зачетных единиц.

На заочной форме обучения общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 18 зачетных единиц, 648 часов. Преподавание дисциплины ведется на 3 курсе в 6 семестре и на 4 курсе в 7 и 8 семестрах: лекций (28 часов), практические занятия (28 часов) самостоятельная работа обучающихся (580 часов), групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем (6 часов), аттестационные испытания промежуточной аттестации (6 часов).

6 семестр: лекции – 6 часов, практические занятия – 6 часов, самостоятельная работа – 200 часов, групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем (2 часа), аттестационные испытания промежуточной аттестации (2 часа) 6 зачетных единиц;

7 семестр: лекции – 10 часов, практические занятия – 10 часов, самостоятельная работа – 192 часа, групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем (2 часа), аттестационные испытания промежуточной аттестации (2 часа), 6 зачетных единиц;

8 семестр: лекции – 12 часов, практические занятия – 12 часов, самостоятельная работа – 188 часов, групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем (2 часа), аттестационные испытания промежуточной аттестации (2 часа), 6 зачетных единиц;

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

- повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы
- подготовка к практическому занятию
- подготовка к текущей аттестации

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования, докладов, проектов, эссе и промежуточная аттестация в форме зачета (5,6 семестры) и экзамена (7 семестр) для очной формы обучения; в форме зачета (6,7 семестры) и экзамена (8 семестр) для заочной формы обучения.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

- Технологии обслуживания в индустрии гостеприимства;
- Организация производственно-технологических процессов гостиничного предприятия;
- Проектно-технологическая практика;
- Преддипломная практика;
- Защита выпускной квалификационной работы.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции, индикатора достижения компетенции)
1	ПК-5	Способен организовывать и контролировать производственно-



		технологические процессы и их качество в сфере гостеприимства
	ПК-5.2	Обеспечивает качество предоставления гостиничных услуг, в том числе за счет применения современных персонал-технологий.
2	ПК-10	Способен анализировать экономическую эффективность деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного предприятия.
	ПК-10.1	Проводит оценку экономической эффективности деятельности подразделений гостиничного предприятия
	ПК-10.2	Осуществляет анализ доходов и расходов гостиничного предприятия и формирует ценовую политику
	ПК-10.3	Обосновывает меры по совершенствованию управленческих решений по организации гостиничной деятельности

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Управление устойчивым развитием гостиничного предприятия» относится к части программы, формируемая участниками образовательных отношений части программы бакалавриата 43.03.03 «Гостиничное дело» профиль «Гостиничный бизнес».

В результате изучения данной дисциплины студенты должны:

Знать:

- основы планирование текущей деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса;
- теоретические основы обеспечения контроля качества текущей деятельности;
- теорию конфликтологии;
- методы оценки экономической эффективности деятельности гостиничного предприятия;
- основные ключевые показатели экономической эффективности ресурсного потенциала гостиничного предприятия;
- основы формирования ценовой политики гостиничного предприятия;
- основы оценки и расчета показателей эффективности деятельности гостиницы.

Уметь:

- обеспечивать качество обслуживания за счет координации и контроля деятельности департаментов (служб, отделов);
- обосновано применять персонал -технологии для обеспечения качества обслуживания на гостиничных предприятиях
- использовать наставничество, делегирование, коучинг и другие современные формы развития сотрудников и внедрения разработанных стандартов системы качества;
- анализировать результаты деятельности и оценивать экономическую эффективность гостиничного предприятия;
- анализировать доходы и расходы гостиничного предприятия;
- принимать управленческие решения по совершенствованию гостиничной деятельности на основе результатов анализа эффективности гостиничного предприятия.

Владеть:

- методикой создания системы контроля качества бизнес-процессов департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса;
- методами оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса;
- разрабатывать мероприятия по управлению конфликтными ситуациями в службах гостиничного комплекса;



- методами оценки эффективности деятельности гостиничного предприятия;
- методикой расчета себестоимости гостиничных услуг;
- методикой ценообразования гостиничных услуг;
- методикой оценки эффективности использования ресурсного потенциала гостиничного предприятия

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

- Технологии обслуживания в индустрии гостеприимства;
- Организация производственно-технологических процессов гостиничного предприятия;
- Проектно-технологическая практика;
- Преддипломная практика;
- Защита выпускной квалификационной работы.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 18/648 зачетных единиц/ акад.часов.
(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры		
			5	6	7
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	314	92	110	112
	в том числе:	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	140	34	52	54
1.2	Занятия семинарского типа	162	54	54	54
1.3	Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем	6	2	2	2
1.4	Аттестационные испытания промежуточной аттестации	6	2	2	2
2	Самостоятельная работа обучающихся	334	124	106	104
3	Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)		Зачет	Зачет	Экзамен
4	Общая трудоемкость час	648	216	216	216
	з.е.	18	6	6	6

Для заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры		
			6	7	8
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	68	16	24	28
	в том числе:				



1.1	Занятия лекционного типа	28	6	10	12
1.2	Занятия семинарского типа	28	6	10	12
1.3	Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем	6	2	2	2
1.4	Аттестационные испытания промежуточной аттестации	6	2	2	2
2	Самостоятельная работа обучающихся	580	200	192	188
3	Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)		Зачет	Зачет	Экзамен
4	Общая трудоемкость час	648	216	216	216
	з.е.	18	6	6	6



5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
МОДУЛЬ «ПЕРСОНАЛ - ТЕХНОЛОГИИ»														
5 семестр														
1/5 2/5	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами	Тема 1. Концептуальные подходы к практике управления человеческими ресурсами: история и современность	4	Традиционная лекция	6	Устный опрос, письменный опрос, групповые дискуссии							12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию



3/5 4/5		Тема 2. Модели управления человеческими ресурсами	4	Традиционная лекция	6	Устный опрос, письменный опрос, выступления с эссе и докладами							12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 3. Человеческие ресурсы: понятие, структура	2	Традиционная лекция	6	Устный опрос, письменный опрос, выступления с эссе и докладами							12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 1				Аудиторный тест							4	Подготовка к текущей аттестации
5/5 6/5	Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами	Тема 4. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами гостиничного предприятия	4	Лекция-визуализация	6	Устный опрос, решение ситуационных задач, ролевая игра							12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
7/5 8/5		Тема 5. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами гостиничного предприятия	4	Лекция-визуализация	6	Устный опрос, выступления с докладами в форме презентаций, деловая игра, групповые дискуссии							12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 2				Аудиторный тест							4	Подготовка к текущей аттестации



9/5 10/5	Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов	Тема 6. Кадровые службы гостиничного предприятия	4	Традиционная лекция	6	Устный опрос, решение тестовых заданий, выступления с эссе и докладами							10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию		
		Тема 7. Планирование потребности в человеческих ресурсах гостиницы	4	Традиционная лекция	6	Устный опрос, решение задач, решение тестовых заданий								10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию	
		Текущий контроль 3				Решение практических задач								4	Подготовка к текущей аттестации	
11/5 12/5	Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов	Тема 8. Современные технологии найма персонала гостиничного предприятия	4	Традиционная лекция	6	Просмотр видеоматериалов, деловая игра, выступление с эссе и докладами, ролевая игра, групповые дискуссии, решение тестовых заданий								12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию	
13/5 14/5		Тема 9. Современные технологии адаптации персонала в гостинице	4	Традиционная лекция	6	Устный опрос, решение ситуационных задач, самостоятельная аудиторная работа, групповые дискуссии									12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 4	Групповой проект «Анализ занятости в сфере											4	Подготовка пояснительной	



				туризма (на примере регионов)»										записки и презентации	
										2		4		Подготовка к промежуточной аттестации (зачет)	
Аттестационные испытания промежуточной аттестации 2 часа (зачет)															
6 семестр															
1/6 2/6	Раздел 5. Использование современных-персонал-технологий в гостиничных предприятиях	Тема 10. Понятие персонал- технологий	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе и докладами, групповые дискуссии							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию	
3/6 4/6		Тема 11. Современные технологии оценки персонала гостиничных предприятий	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, апробация тестовых методик оценки, выступление с эссе и докладами, групповые дискуссии							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию	
		Тема 12. Современные технологии эффективной мотивации труда персонала и современные системы компенсаций	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, Case-stady, групповые дискуссии								8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 1					Аудиторный тест							2	Подготовка к текущей



													аттестации
5/6 6/6	Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов	Тема 13. Организационная культура и ее влияние на человеческие ресурсы гостиничного предприятия	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами, Case- study						8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
7/6 8/6		Тема 14. Управление конфликтами в гостиничном предприятии	4	Лекция- визуализация	6	Устный опрос, решение ситуационных заданий, выступления с эссе и докладами, деловая игра						8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 15. Технологии формирования лояльности персонала гостиничного предприятия	6	Лекция- визуализация	6	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами, Case- study						8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 2				Аудиторный тест						2	Подготовка к текущей аттестации
9/6 10/6	Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов	Тема 15. Современные технологии обучения человеческих ресурсов	6	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, деловая игра, выступления с эссе и докладами						8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к



		гостиничного предприятия															практическому занятию
11/6 12/6		Тема 16. Управление карьерой и кадровым резервом гостиничного предприятия	4	Проблемная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами										8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
13/6		Тема 17. Технологии разработки KPI персонала гостиничного предприятия	4	Традиционная лекция	6	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами										8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
14/6		Тема 18. Технологии управления талантами	4	Лекция-визуализация	4	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами										8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль ³				Решение практических заданий										2	Подготовка к текущей аттестации
15/6 16/6	Раздел 8. Эффективность управления человеческими	Тема 19. Аудит человеческих ресурсов	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления										8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников



	ресурсами					с докладами								литературы. Подготовка к практическому занятию.
17/6 18/6		Тема 20. Эффективность управления человеческими ресурсами	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступления с эссе и докладами, Case-study							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Текущий контроль 4	Групповой проект « Анализ использования современных персонал- технологий (на примере гостиничного предприятия)»										2	Подготовка пояснительной записки и презентации
Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем											2	2	Подготовка к промежуточной аттестации (зачет)	
Аттестационные испытания промежуточной аттестации 2 часа (зачет)														
Итого по модулю			86		10 8						8	230		
7 семестр														
МОДУЛЬ 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ														
1/7 1/7	Раздел 1. Организационно-экономические основы деятельности гостиничного предприятия	Тема 1. Гостиничное предприятие как хозяйствующий субъект	4	Традиционная лекция	4	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
2/7 2/7		Тема 2. Планирование	6	Традиционная лекция	6	Устный или письменный опрос, выступление с							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием



3/7		деятельности гостиничного предприятия				докладами, решение тестовых заданий, решение case-study								дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.	
3/7		Текущий контроль 1. Аудиторный тест											6	Подготовка к текущей аттестации	
4/7 4/7	Раздел 2. Ресурсы гостиничных предприятий	Тема 3. Основные средства предприятий гостиничного бизнеса	4	Традиционная лекция	4	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.	
5/7 5/7		Тема 4. Нематериальные активы гостиничного предприятия	4	Традиционная лекция	4	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.	
6/7 6/7		Тема 5. Оборотные средства предприятий гостиничного бизнеса	4	Традиционная лекция	4	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач								6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
7/7 7/7		Тема 6. Финансы гостиничных предприятий	4	Традиционная лекция	4	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач								6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.



7/7		Текущий контроль 2. Аудиторный тест											6	Подготовка к текущей аттестации
8/7 8/7	Раздел 3. Ценообразование и управление доходами в гостиничном бизнесе	Тема 7. Ценообразование в гостиничном бизнесе	4	Традиционная лекция	4	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
9/7 9/7		Тема 8. Основы формирования ценовой политики гостиничного предприятия	4	Традиционная лекция	4	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
10/7 10/7		Тема 9. Ценообразование с позиции системы управления доходом	4	Традиционная лекция	4	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
11/7 11/7		Тема 10. Практические аспекты использования системы управления доходом	4	Традиционная лекция	4	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
12/7		Текущий контроль 3. Решение практических задач												6



13/7 13/7	Раздел 4. Экономические показатели деятельности гостиничных предприятий	Тема 11. Издержки гостиничного производства	4	Традиционная лекция	4	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач						6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
14/7 14/7 15/7 16/7		Тема 12. Оценка эффективности гостиничных предприятий	8	Традиционная лекция	8	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач						6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
16/7		Текущий контроль 4. Групповой проект на тему «Оценка эффективности гостиничных предприятий»										12	Подготовка пояснительной записки и презентации
		Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем									2	Г, И	
		Промежуточная аттестация – экзамен – 2 часа										2	Подготовка к промежуточной аттестации (экзамен)
	ИТОГО по модулю		54		54					4		104	



Для заочной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
МОДУЛЬ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»														
6 семестр														
1/5 2/5	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами	Тема 1. Концептуальные подходы к практике управления человеческими ресурсами: история и современность	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, групповые дискуссии							16	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
3/5		Тема 2. Модели		Традиционная		Устный опрос,							15	Повторение и закрепление



4/5		управления человеческими ресурсами		лекция		письменный опрос, выступления с эссе и докладами										знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 3. Человеческие ресурсы: понятие, структура	0,5	Традиционная лекция	0,5	Устный опрос, письменный опрос, выступления с эссе и докладами							15			Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 1				Аудиторный тест							4			Подготовка к текущей аттестации
5/5 6/5	Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами	Тема 4. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами гостиничного предприятия	0,5	Лекция- визуализация	0,5	Устный опрос, решение ситуационных задач, ролевая игра							20			Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
7/5 8/5		Тема 5. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами гостиничного предприятия	1	Лекция- визуализация	1	Устный опрос, выступления с докладами в форме презентаций, деловая игра, групповые дискуссии							20			Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 2					Аудиторный тест							4		



9/5 10/5	Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов	Тема 6. Кадровые службы гостиничного предприятия	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, решение тестовых заданий, выступления с эссе и докладами						16	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 7. Планирование потребности в человеческих ресурсах гостиницы		Традиционная лекция		Устный опрос, решение задач, решение тестовых заданий						16	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 3				Решение практических задач						4	Подготовка к текущей аттестации
11/5 12/5	Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов	Тема 8. Современные технологии найма персонала гостиничного предприятия	1	Традиционная лекция	1	просмотр видеоматериалов, деловая игра, выступление с эссе и докладами, ролевая игра, групповые дискуссии, решение тестовых заданий						20	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
13/5 14/5		Тема 9. Современные технологии адаптации персонала в гостинице	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, решение ситуационных задач, самостоятельная аудиторная работа, групповые дискуссии						20	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию



		Текущий контроль 4		Групповой проект «Анализ занятости в сфере туризма (на примере регионов)»								20	Подготовка пояснительной записки и презентации
		Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем									2	10	Подготовка к промежуточной аттестации (зачет)
Аттестационные испытания промежуточной аттестации 2 часа (зачет)													
7 семестр													
1/6 2/6	Раздел 5. Использование современных-персонал-технологий в гостиничных предприятиях	Тема 10. Понятие персонал-технологий	0,5	Традиционная лекция	0,5	Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе и докладами, групповые дискуссии						14	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
3/6 4/6		Тема 11. Современные технологии оценки персонала гостиничных предприятий	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, апробация тестовых методик оценки, выступление с эссе и докладами, групповые дискуссии						14	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 12. Современные технологии эффективной мотивации труда персонала и современные системы	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, Case-study, групповые дискуссии						14	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию



10/6	человеческих ресурсов	технологии обучения человеческих ресурсов гостиничного предприятия				деловая игра, выступления с эссе и докладами								использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
11/6 12/6		Тема 16. Управление карьерой и кадровым резервом гостиничного предприятия	1	Проблемная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами						14	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию	
13/6		Тема 17. Технологии разработки КРІ персонала гостиничного предприятия	1		1	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами						14	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию	
14/6		Тема 18. Технологии управления талантами	1		1	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами						14	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию	
		Текущий контроль	3				Решение практических заданий						4	Подготовка к текущей аттестации
15/6 16/6	Раздел 8. Эффективность управления	Тема 19. Аудит человеческих ресурсов	0,5	Традиционная лекция	0,5	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий						14	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием	



	человеческими ресурсами				заданий выступления с докладами								дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
17/6 18/6		Тема 20. Эффективность управления человеческими ресурсами		Традиционная лекция		Устный опрос, письменный опрос, выступления с эссе и докладами, Case-study						14	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Текущий контроль 4	Групповой проект « Анализ использования современных персонал- технологий (на примере гостиничного предприятия)»									8	Подготовка пояснительной записки и презентации
Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем										2	4	Подготовка к промежуточной аттестации (зачет)	
Аттестационные испытания промежуточной аттестации 2 часа (зачет)													
	Итого по модулю	16		16					8	392			
8 семестр													
МОДУЛЬ 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ													
	Раздел 1. Организационно-экономические основы деятельности гостиничного предприятия	Тема 1. Гостиничное предприятие как хозяйствующий субъект	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий						10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Тема 2. Планирование	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с						10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием



		деятельности гостиничного предприятия				докладами, решение тестовых заданий, решение case-stady							дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Текущий контроль 1. Аудиторный тест										14	Подготовка к текущей аттестации
	Раздел 2. Ресурсы гостиничных предприятий	Тема 3. Основные средства предприятий гостиничного бизнеса	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач						10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Тема 4. Нематериальные активы гостиничного предприятия	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач						10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Тема 5. Оборотные средства предприятий гостиничного бизнеса	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач						10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Тема 6. Финансы гостиничных предприятий	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с						10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием



						докладами, решение тестовых заданий, решение задач							дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.	
		Текущий контроль 2. Аудиторный тест											14	Подготовка к текущей аттестации
	Раздел 3. Ценообразование и управление доходами в гостиничном бизнесе	Тема 7. Ценообразование в гостиничном бизнесе	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач						10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.	
		Тема 8. Основы формирования ценовой политики гостиничного предприятия	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач						10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.	
		Тема 9. Ценообразование с позиции системы управления доходом	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач						10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.	
		Тема 10. Практические аспекты	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с						10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием	



		использования системы управления доходом				докладами, решение тестовых заданий, решение задач							дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Текущий контроль 3. Решение практических задач										14	Подготовка к текущей аттестации
	Раздел 4. Экономические показатели деятельности гостиничных предприятий	Тема 11. Издержки гостиничного производства	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач						10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Тема 12. Оценка эффективности гостиничных предприятий	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач						10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Текущий контроль 4. Групповой проект на тему «Оценка эффективности гостиничных предприятий»										22	Подготовка пояснительной записки и презентации
		Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем								2	Г, И		
		Промежуточная аттестация – экзамен – 2 часа										4	Подготовка к промежуточной аттестации (экзамен)
	ИТОГО по модулю		12		12					4	188		



6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
5 / 6 семестр		
1	Концептуальные подходы к практике управления человеческими ресурсами: история и современность – 12 часов (заочная – 16 час.)	1. Еремин В. И. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=445081
2	Модели управления человеческими ресурсами – 12 часов (заочная – 15 час.)	2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2017.— 235 с. http://znanium.com/bookread2.php?book=648501
3	Человеческие ресурсы: понятие, структура – 12 часов (заочная – 15 час.)	3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=551362
4	Текущий контроль 1 – 4 / 4 часа	4. Генкин Б.М., Никитина И.А. Управление человеческими ресурсами: Учебник. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 464 с. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=405393
5	Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами гостиничного предприятия – 12 часов (заочная – 20 час.)	5. Асалиев А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Строителева Т.Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 143 с. Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=554598
6	Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами гостиничного предприятия – 12 часов (заочная – 20 час.)	6 Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - М . : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 392 с. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=415041
7	Текущий контроль 2 – 4 / 4 часа	7. Боковня А. Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): Монография / Боковня А.Е. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 144 с. Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book
8	Кадровые службы гостиничного предприятия – 10 часов (заочная – 16 час.)	
9	Планирование потребности в человеческих ресурсах гостиницы – 10 часов (заочная – 16 час.)	
10	Текущий контроль 3 – 4 / 4 часа	
11	Современные технологии найма персонала гостиничного предприятия – 12 часов (заочная – 20 час.)	
12	Современные технологии адаптации персонала в гостинице – 12 часов (заочная – 20 час.)	
13	Текущий контроль 4 – 4 / 20 часа (ов)	
14	Подготовка к промежуточной аттестации – 4 / 10 часа (ов)	



		=558382 8. Экономика гостиничного предприятия: учебное пособие / А.Н. Лазарев, Н.А. Зайцева, С.В. Огнева, Е.Н. Егорова; под ред. А.Н. Лазарева. — М. : КНОРУС, 2016. — 304 с. — (Бакалавриат). https://www.book.ru/book/916820
6 / 7 семестр		
15	Понятие персонал- технологий – 8 часов(заочная – 14 час.)	1. Еремин В. И. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=445081
16	Современные технологии оценки персонала гостиничных предприятий – 8 часов (заочная – 14 час.)	2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2017.— 235 с. http://znanium.com/bookread2.php?book=648501
17	Современные технологии эффективной мотивации труда персонала и современные системы компенсаций – 8 часов (заочная – 14 час.)	3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=551362
18	Текущий контроль 1 – 2 / 4 часа	4. Генкин Б.М., Никитина И.А. Управление человеческими ресурсами: Учебник. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 464 с. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=405393
19	Организационная культура и ее влияние на человеческие ресурсы гостиничного предприятия – 8 часов(заочная – 14 час.)	5. Асалиев А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Строителева Т.Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 143 с. Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=554598
20	Управление конфликтами в гостиничном предприятии – 8 часов(заочная – 14 час.)	6 Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - М . : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 392 с. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=415041
21	Технологии формирования лояльности персонала гостиничного предприятия – 8 часов(заочная – 14 час.)	7. Боковня А. Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): Монография / Боковня А.Е. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 144
22	Текущий контроль 2 – 2 / 4 часа	
23	Современные технологии обучения человеческих ресурсов гостиничного предприятия – 8 часов(заочная – 14 час.)	
24	Управление карьерой и кадровым резервом гостиничного предприятия – 8 часов(заочная – 14 час.)	
25	Технологии разработки КРП персонала гостиничного предприятия - 8 часов(заочная – 14 час.)	
26	Технологии управления талантами – 8 часов(заочная – 14 час.)	
27	Текущий контроль 3 – 4 часа	
28	Аудит человеческих ресурсов – 8 часов (заочная – 14 час.)	
29	Эффективность управления человеческими ресурсами – 8 часов	



	(заочная – 14 час.)	с.Режим
30	Текущий контроль 4 – 2 / 8 часа (ов)	доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=558382
31	Подготовка к промежуточной аттестации – 2 / 4 часа	8. Экономика гостиничного предприятия: учебное пособие / А.Н. Лазарев, Н.А. Зайцева, С.В. Огнева, Е.Н. Егорова; под ред. А.Н. Лазарева. — М. : КНОРУС, 2016. — 304 с. — (Бакалавриат). https://www.book.ru/book/916820
7 / 8 семестр		
32	Тема 1. Гостиничное предприятие как хозяйствующий субъект: 6/10 часов	1. Еремин В. И. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=445081
33	Тема 2. Планирование деятельности гостиничного предприятия: 6/10 часов	2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2017.— 235 с. http://znanium.com/bookread2.php?book=648501
34	Текущий контроль 1: 6/14 часов	
35	Тема 3. Основные средства предприятий гостиничного бизнеса: 6/10 часов	3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=551362
36	Тема 4. Нематериальные активы гостиничного предприятия: 6/10 часов	4. Генкин Б.М., Никитина И.А. Управление человеческими ресурсами: Учебник. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 464 с. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=405393
37	Тема 5. Оборотные средства предприятий гостиничного бизнеса: 6/10 часов	5. Асалиев А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Строителева Т.Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 143 с. Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=554598
38	Тема 6. Финансы гостиничных предприятий: 6/10 часов	6 Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - М . : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 392 с. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=415041
39	Текущий контроль 2: 6/14 часов	
40	Тема 7. Ценообразование в гостиничном бизнесе: 6/10 часов	7. Боконья А. Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей
41	Тема 8. Основы формирования ценовой политики гостиничного предприятия: 6/10 часов	
42	Тема 9. Ценообразование с позиции системы управления доходом: 6/10 часов	
43	Тема 10. Практические аспекты использования системы управления доходом: 6/10 часов	
44	Текущий контроль 3: 6/14 часов	
45	Тема 11. Издержки гостиничного производства: 6/10 часов	
46	Тема 12. Оценка эффективности гостиничных предприятий: 6/10 часов	
47	Текущий контроль 4: 12/22 часа	

48	Подготовка к промежуточной аттестации – 2 / 4 часа	организационной среды и создания единой системы мотивации компании): Монография / Боковня А.Е. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 144 с.Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=558382 8. Экономика гостиничного предприятия: учебное пособие / А.Н. Лазарев, Н.А. Зайцева, С.В. Огнева, Е.Н. Егорова; под ред. А.Н. Лазарева. — М. : КНОРУС, 2016. — 304 с. — (Бакалавриат). https://www.book.ru/book/916820
----	--	---

Кроме указанных выше источников, обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

1. Электронная библиотечная система Book.ru: <http://www.book.ru/>
2. ЭБС znanium.com

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ п/п	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Содержание компетенции (индикатора достижения компетенции)	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции (индикатора достижения компетенции)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (индикатора достижения компетенции) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
				ПК-5. Способен организовывать и контролировать производственно-технологические процессы и их качество в сфере гостеприимства.		
1	ПК-5.2	Обеспечивает качество предоставления гостиничных услуг, в том числе за счет применения современных персонал-технологий	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов Раздел 5. Использование	- современные персонал-технологии, применяемые в гостиничной индустрии	- обеспечивать качество предоставления гостиничных услуг, за счет применения современных персонал-технологий	- методами применения современных персонал-технологий, обеспечивающих качество предоставления гостиничных услуг



			<p>современных персонал-технологий в гостиничных предприятиях Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами</p>			
ПК-10. Способен анализировать экономическую эффективность деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного предприятия						
2	ПК-10.1	Проводит оценку экономической эффективности деятельности подразделений гостиничного предприятия	<p>Раздел 1. Организационно-экономические основы деятельности гостиничного предприятия Раздел 2. Ресурсы гостиничных предприятий Раздел 3. Ценообразование и управление доходами в гостиничном бизнесе Раздел 4. Экономические показатели деятельности гостиничных предприятий</p>	<p>- методы оценки экономической эффективности деятельности гостиничного предприятия - основные ключевые показатели экономической эффективности ресурсного потенциала гостиничного предприятия</p>	<p>- анализировать результаты деятельности и оценивать экономическую эффективность гостиничного предприятия для принятия управленческих решений</p>	<p>- методами оценки эффективности и деятельности гостиничного предприятия</p>
3	ПК-10.2	Осуществляет анализ доходов и расходов гостиничного предприятия и формирует ценовую политику		<p>- основы формирования ценовой политики гостиничного предприятия</p>	<p>- анализировать доходы и расходы гостиничного предприятия</p>	<p>- методикой расчета себестоимости гостиничных услуг - методикой ценообразования гостиничных услуг</p>
4	ПК-10.3	Обосновывает меры по совершенствованию управленческих решений по организации гостиничной деятельности		<p>- основы оценки и расчета показателей эффективности деятельности гостиницы</p>	<p>- принимать управленческие решения по совершенствованию гостиничной деятельности на основе результатов анализа эффективности</p>	<p>- методикой оценки эффективности использования ресурсного потенциала гостиничного предприятия</p>



					гостиничного предприятия	
--	--	--	--	--	-----------------------------	--

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание современных персонал-технологий, применяемых в гостиничной индустрии. Умение обеспечивать качество предоставления гостиничных услуг, за счет применения современных персонал-технологий. Владение методами применения современных персонал-технологий, обеспечивающих качество предоставления гостиничных услуг.	- ответы на устный и письменный опрос; - решение тестовых заданий; - решение case-study/ситуационных задач; - участие в деловой или ролевой игре, - подготовка доклада	Студент демонстрирует знание современных персонал-технологий, применяемых в гостиничной индустрии. Студент демонстрирует умение обеспечивать качество предоставления гостиничных услуг, за счет применения современных персонал-технологий. Студент демонстрирует владение методами применения современных персонал-технологий, обеспечивающих качество предоставления гостиничных услуг.	закрепление способности обеспечивать качество предоставления гостиничных услуг, в том числе за счет применения современных персонал-технологий
Знание методов оценки экономической эффективности деятельности гостиничного предприятия; основных ключевых показателей экономической эффективности ресурсного потенциала гостиничного предприятия; основ формирования ценовой политики гостиничного предприятия; основ оценки и расчета показателей эффективности деятельности гостиницы. Умение анализировать результаты деятельности и оценивать экономическую эффективность гостиничного предприятия для принятия управленческих решений; анализировать доходы и расходы гостиничного предприятия; принимать управленческие решения по совершенствованию гостиничной деятельности на основе результатов анализа эффективности гостиничного предприятия. Владение методами оценки эффективности деятельности гостиничного предприятия; методикой расчета	- ответы на устный и письменный опрос; - решение тестовых заданий; - решение case-study/ситуационных задач; - участие в деловой или ролевой игре, - подготовка доклада	Студент демонстрирует знание методов оценки экономической эффективности деятельности гостиничного предприятия; основных ключевых показателей экономической эффективности ресурсного потенциала гостиничного предприятия; основ формирования ценовой политики гостиничного предприятия; основ оценки и расчета показателей эффективности деятельности гостиницы. Студент демонстрирует умение анализировать результаты деятельности и оценивать экономическую эффективность гостиничного предприятия для принятия управленческих решений; анализировать доходы и расходы гостиничного предприятия; принимать управленческие решения по совершенствованию гостиничной деятельности на основе результатов анализа эффективности гостиничного предприятия. Студент демонстрирует владение методами оценки эффективности деятельности гостиничного предприятия; методикой расчета себестоимости гостиничных	закрепление способности проводить оценку экономической эффективности деятельности подразделений гостиничного предприятия; осуществлять анализ доходов и расходов гостиничного предприятия и формирует ценовую политику; обосновывать меры по совершенствованию управленческих решений по организации гостиничной деятельности

себестоимости гостиничных услуг; методикой ценообразования гостиничных услуг; методикой оценки эффективности использования ресурсного потенциала гостиничного предприятия.		услуг; методикой ценообразования гостиничных услуг; методикой оценки эффективности использования ресурсного потенциала гостиничного предприятия.
--	--	---

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Контроль промежуточной успеваемости студентов по дисциплине строится на балльно-рейтинговой системе и заключается в суммировании баллов, полученных студентом по результатам текущего контроля и итоговой работы.

Текущий контроль реализуется в формах тестирования, оценки качества и активности работы на практических занятиях, анализа добросовестности и самостоятельности при написании творческих работ, решения задач, посещаемости занятий и т.д. В семестре по дисциплине устанавливаются мероприятия текущего контроля успеваемости (4 «контрольных точки»). Выполнение всех заданий текущего контроля является обязательным для студента и является основанием для допуска к промежуточной аттестации.

К критериям выставления рейтинговых оценок текущего контроля относятся:

Основные критерии:

- оценка текущей успеваемости по итогам работы на семинарах;
- оценки за письменные работы (рефераты, доклады, решение задач и др.);
- оценки текущей успеваемости по итогам интерактивных форм практических занятий (деловые игры, дискуссии и др.);
- посещение учебных занятий.

Дополнительные критерии:

- активность на лекциях и семинарских занятиях, интерес к изучаемому предмету;
- владение компьютерными методами изучения предмета, умение готовить презентации для конференций, использование Интернета, профессиональных баз данных при подготовке к занятиям и написании письменных работ;
- обязательное посещение учебных занятий;
- оценка самостоятельной работы студента;
- участие студента в работе организуемых кафедрой (филиалом) круглых столов, конференций и пр.;
- общий уровень правовой культуры, эрудиция в области правовых проблем.

Результаты промежуточной аттестации определяются оценками "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно" (форма промежуточной аттестации – экзамен или дифференцированный зачет) и "зачтено", "не зачтено" (форма промежуточной аттестации – зачет).

В соответствии с Положением «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата и программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам» рейтинговая оценка студентов по каждой учебной дисциплине независимо от ее общей трудоемкости, определяется по 100-балльной шкале в каждом семестре. Распределение баллов рейтинговой оценки между видами контроля рекомендуется устанавливать в следующем соотношении:



Посещаемость – посещение занятий лекционного типа (за исключением потоковых) и занятий семинарского типа оценивается накопительно следующим образом: максимальное количество баллов, отводимых на учет посещаемости (30 баллов), делится на количество лекций (за исключением потоковых) и практических занятий по дисциплине. Полученное значение определяет количество баллов, набираемых студентом за посещение одного занятия. По решению Ученого совета Высшей школы туризма индустрии гостеприимства и дизайна посещаемость учебных занятий может не учитываться при оценивании результатов освоения дисциплин.

Успеваемость – оценка успеваемости выставляется за выполнение заданий текущего контроля по дисциплине. Как правило, в семестре 4 мероприятия текущего контроля (4 «контрольных точки»), причем выполнение всех 4 заданий текущего контроля является обязательным для студента. При обнаружении преподавателем в выполненном студентом задании плагиата данное задание оценивается 0 баллов и считается не выполненным.

Практические занятия (между «контрольными точками») проводятся в активной и интерактивной форме (дискуссии по изученному материалу, разбор ситуаций и т.п.), в аудитории или вне аудитории (на выставке, например). Несмотря на то, что преподаватель не оценивает в баллах студента на каждом занятии, в тоже время преподаватель фиксирует активность на занятии и при подведении итогов за семестр начисляет от 0 до 5 рейтинговых бонусных баллов за активность на занятиях.

Результаты текущего контроля успеваемости учитываются при выставлении оценки в ходе промежуточной аттестации.

Рейтинговая оценка студентов по дисциплине определяется по 100-балльной шкале в семестре. Распределение баллов рейтинговой оценки между видами контроля устанавливается в следующем соотношении:

- посещение учебных занятий (max 30 баллов)
- текущий контроль успеваемости (max 70 баллов), в том числе:
 - **Первая контрольная точка:** письменное тестирование - 5 и 6 семестр (max 10 баллов)
 - **Вторая контрольная точка:** письменное тестирование - 5 и 6 семестр (max 10 баллов).
 - **Третья контрольная точка:** решение практических задач – 5 и 6 семестр, (max 10 баллов)
 - **Четвертая контрольная точка:** групповой проект - 5 и 6 семестр (max 35) баллов.
 - **Промежуточная аттестация:** зачет в форме тестирования – 5 семестр, зачет в форме тестирования и решения практического задания 6 семестр.
 - **Бонусные рейтинговые баллы за активность на занятиях по итогам семестра** (max 5 баллов).

В зависимости от набранных в течение семестра баллов за посещаемость и успеваемость студенты получают допуск или недопуск к экзамену, а также могут претендовать на получение экзамена «автоматом» в соответствии со Шкалой перевода итоговых оценок в зависимости от набранной средневзвешенной оценки. Студент может отказаться от оценки «автоматом», тогда итоговая семестровая оценка будет выставляться с учетом баллов, набранных при сдаче экзамена.

Для допуска к промежуточной аттестации обучающийся должен выполнить все мероприятия текущего контроля по дисциплине (не иметь задолженностей по текущей контролю успеваемости) и набрать в общей сложности не менее 51 балла.

Перевод рейтинговых баллов в итоговую 5 – балльную шкалу оценку осуществляется в соответствии с таблицей.



Баллы за семестр	Автоматическая оценка		Баллы за зачет	Баллы за экзамен	Общая сумма баллов	Итоговая оценка
	зачет	экзамен				
90-100*	зачет	5 (отлично)	-	-	90-100	5 (отлично)
71-89*	зачет	4 (хорошо)	-	0-20	71-89 90-100	4 (хорошо) 5 (отлично)
51-70*	зачет	3 (удовлетворительно)	-	0-20	51-70 71-89 90	3 (удовлетворительно) 4 (хорошо) 5 (отлично)
50 и менее	недопуск к зачету, экзамену		-	-	50 и менее	2 (неудовлетворительно), незачет

* при условии выполнения всех заданий текущего контроля успеваемости

Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

Средство оценивания – устный или письменный ответ (опрос)

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	<ul style="list-style-type: none">– полно раскрыто содержание материала;– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;– точно используется терминология;– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;– продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию	<ul style="list-style-type: none">– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,– знание основной и дополнительной литературы;– последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы;– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;– демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
	<ul style="list-style-type: none">– вопросы излагаются систематизировано и последовательно;– продемонстрировано умение	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся показывает полное знание программного материала,



«4»	<p>анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;</p> <ul style="list-style-type: none">– продемонстрировано усвоение основной литературы.– ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:– а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;– б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;– в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя	<p>основной и</p> <ul style="list-style-type: none">– дополнительной литературы;– дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;– правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
«3»	<ul style="list-style-type: none">– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;– усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;– продемонстрировано усвоение основной литературы	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся показывает знание основного– материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;– при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;– не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;– подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
«2»	<ul style="list-style-type: none">– не раскрыто основное содержание учебного материала;– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.– не сформированы компетенции, умения и навыки.	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;– не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;– не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных



программой

оценочная шкала устного ответа

Процентный интервал оценки	оценка
менее 50%	2
51% - 70%	3
71% - 85%	4
86% - 100%	5

Средство оценивания – деловая или ролевая игра

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при проведении деловой игры

Критерии оценки Критерии оценки: (пример) владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе, достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре)	<ul style="list-style-type: none">– предъявление каждым студентом своего понимания проблемы;– появление у студентов нового смысла обсуждаемой проблемы;– использование при выработке решений рекомендуемых приемов, методов;– не превышение лимита времени;– наличие в решении новизны, оригинальности, нестандартности;– учет ограничений;– рациональность принятого решения;– отсутствие ошибок или противоречий в решении;– техническая грамотность оформления решений;– быстрота принятия решений;– экспертиза решений других групп;– аргументированность при защите своих решений;– согласованность решения внутри группы
Показатели оценки	маж 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полное, обоснованное решение с соблюдением всех критериев и показателей
«4», если (7 – 8) баллов	неполное решение в зависимости от следующих факторов: <ul style="list-style-type: none">– превышение лимита времени;– отсутствие учета ограничений;– не рациональность принятого решения;– наличие не грубых ошибок или противоречий в решении;– отсутствие технической грамотности в оформлении решений;– недочеты при аргументации решений
«3», если (5 – 6) баллов	неполное решение в зависимости от следующих факторов: <ul style="list-style-type: none">– превышение лимита времени;– отсутствие учета ограничений;– не рациональность принятого решения;– наличие грубых ошибок или противоречий в решении;– отсутствие технической грамотности в оформлении решений;



	<ul style="list-style-type: none">– слабая аргументация решений;– не рациональность принятого решения
«2», менее 5 баллов	неполное решение при отсутствии соблюдения всех критериев и показателей

Средство оценивания – *case-study, ситуационная задача, практическая задача*

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов (ситуационных, практических задач)

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none">– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче);– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;– были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи);– были выполнены все необходимые расчеты;– подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;– выводы обоснованы, аргументы весомы;– сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	макс 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none">- не были выполнены все необходимые расчеты;- не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none">- не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;- не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;- не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

Средство оценивания – *тестовые задания*

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	оценка
выполнено верно заданий	«5», если (90 – 100)% правильных ответов
	«4», если (70 – 89)% правильных ответов
	«3», если (50 – 69)% правильных ответов
	«2», если менее 50% правильных ответов

Средство оценивания – *доклад*



Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при докладе

Критерии оценки	Содержание
Критерий оценки базовой системы знаний:	<ul style="list-style-type: none">– степень понимания студентом учебного материала;– теоретическая обоснованность решений, лежащих в основе замысла и воплощенных в результате;– научность подхода к решению задачи/задания;– владение терминологией;– демонстрация интеграции компетенций (заложенных на этапе задания как результата обучения).
Критерий оценки творческой части	<ul style="list-style-type: none">– оригинальность замысла;– уровень новизны: комбинация ранее известных способов деятельности при решении новой проблемы /преобразование известных способов при решении новой проблемы/новая идея;– характер представления результатов (наглядность, оформление, донесение до слушателей и др.)
Критерий оценки базовой системы знаний	<ul style="list-style-type: none">– степень понимания студентом учебного материала;– теоретическая обоснованность решений, лежащих в основе замысла и воплощенных в результате;– научность подхода к решению задачи/задания;– владение терминологией;– демонстрация интеграции компетенций (заложенных на этапе задания как результата обучения).
Критерий оценки творческой части	<ul style="list-style-type: none">– оригинальность замысла;– уровень новизны: комбинация ранее известных способов деятельности при решении новой проблемы /преобразование известных способов при решении новой проблемы/новая идея;– характер представления результатов (наглядность, оформление, донесение до слушателей и др.)
Показатели оценки:	Оценка
<ol style="list-style-type: none">1. соответствие выступления теме, поставленным целям и задачам;2. показал понимание темы, умение критического анализа информации;3. продемонстрировал знание методов изучения и умение их применять;4. - обобщил информацию с помощью таблиц, схем, рисунков и т.д.;5. сформулировал аргументированные выводы;6. оригинальность и креативность при подготовке презентации	<p>маx 10 баллов «5», если (9 – 10) баллов «4», если (8 – 7) баллов «3», если (6 – 5) баллов</p>



Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении группового проекта

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none">– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте;– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;– были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта;– были выполнены все необходимые расчеты;– подготовленные в ходе выполнения проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;– выводы обоснованы, аргументы весомы;– сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации
Показатели оценки	максимум 35 баллов
5 баллов	проект не подготовлен;
6– 10 баллов	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
11-15 баллов	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
16-20 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему
21-26 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация
27-30 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
31-35 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Промежуточная аттестация проходит в виде экзамена, состоящего из решения теста (оценка критерия – знать), в котором имеются вопросы из тем курса и решения практической задачи (оценка критерия – уметь/владеть). По итогам экзамена выставляется оценка по четырехбалльной системе (5,4,3,2).

Средство оценивания – тестовые задания

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	оценка
Предел длительности контроля	30 мин.
выполнено верно заданий	«5», если (90 – 100)% правильных ответов
	«4», если (70 – 89)% правильных ответов
	«3», если (50 – 69)% правильных ответов
	«2», если менее 50% правильных ответов

Средство оценивания – практическая задача

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении практических заданий

Предел длительности контроля	20 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем,



	заложенных (задании); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения задачи; – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения задачи документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение от других решений
Показатели оценки	маж 25 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано решение задачи, (ситуации);
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения задачи документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение задачи от других решений

Выделяем три показателя оценивания уровня приобретенных компетенций:

1. пороговый (минимальный уровень, определенный нормативом и обязательный для всех обучающихся вуза по завершении освоения ООП ВО), соответствует оценке «удовлетворительно»;

2. базовый (уровень выше минимального, отличающийся способностью обучающихся применять полученные знания для решения типовых, стандартных задач), соответствует оценке «хорошо»;

3. высокий (уровень, отличающийся способностью обучающихся применять полученные знания для решения нестандартных задач), соответствует оценке «отлично».

Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования:

– *когнитивный компонент* определяет уровень знаний теоретических и методологических основ «Управления человеческими ресурсами», творческих способностей обучаемых. На когнитивном уровне определяется степень сформированности научно-теоретической и практической готовности к профессиональной деятельности;

– *интегративно - деятельностный компонент* (уровень умений и навыков) связан с овладением умениями и навыками, приобретаемыми обучающимися в процессе освоения ими «Управления человеческими ресурсами», со способностью применять полученные теоретические знания в профессиональной деятельности;

– *личностный компонент* способствует определению уровня сформированности индивидуальных качеств обучаемых, ценностно-мотивационной сферы, коммуникативных умений бакалавра, осознающего значимость профессионального саморазвития и личностного самосовершенствования;

– *мотивационный компонент* ориентирует обучающихся на достижение успеха в профессиональной деятельности и характеризуется потребностью и стремлением овладеть общекультурными, общепрофессиональными и профессиональными компетенциями и использовать их в процессе обучения, что является мотивацией для достижения успеха в профессиональной деятельности.



7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
5 / 6 семестр. Модуль «Управление человеческими ресурсами»			
5 / 6	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 6 неделе во 2 семестре.
5 / 6	Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 10 неделе во 2 семестре.
5 / 6	Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов	Решение практических задач по темам раздела на выявление уровня умения и владения компетенцией	В аудитории в течении 30 минут должны быть даны четко аргументированные ответы по предложенным вопросам к ситуационной задаче и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 16 неделе во 2 семестре.
5 / 6	Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов	Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний на тему «Анализ занятости на предприятиях индустрии туризма (на примере регионов)»	Выполнение группового проекта, состоящего из следующих последовательных действий. Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по теме с выбором конкретной организации (предприятия). После исследования готовится пояснительная записка, на ее основе – презентация. Групповой проект оформляется в соответствии с требованиями. Каждая подгруппа презентует свой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании выступления предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы. Завершающий



			этап – подведение итогов и оценка результатов группового проекта подгрупп и достижения поставленных перед работой целей. Работа выполняется на 18 неделе во 2 семестре.
6 / 7 семестр Модуль «Управление человеческими ресурсами»			
6 / 7	Раздел 5. Использование современных персонал-технологий в гостиничных предприятиях	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку.
6 / 7	Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку.
6 / 7	Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов	Решение практических задач по темам раздела на выявление уровня умения и владения компетенцией	В аудитории в течении 30 минут должны быть даны четко аргументированные ответы по предложенным вопросам к ситуационной задаче и сданы преподавателю на проверку.
6 / 7	Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами	Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний на тему «Анализ использования современных персонал-технологий (на примере гостиничного предприятия)»	Выполнение группового проекта, состоящего из следующих последовательных действий. Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по теме с выбором конкретной организации (предприятия). После исследования готовится пояснительная записка, на ее основе – презентация. Групповой проект оформляется в соответствии с требованиями. Каждая подгруппа презентует свой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании выступления предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы. Завершающий этап – подведение итогов и оценка результатов группового проекта подгрупп и достижения поставленных перед работой целей.
7 / 8 семестр. Модуль 2. «Комплексный анализ развития гостиничных предприятий»			



7 / 8	Раздел 1. Организационно-экономические основы деятельности гостиничного предприятия	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 4 неделе в 3 семестре.
7 / 8	Раздел 2. Ресурсы гостиничных предприятий	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 15 неделе в 3 семестре.
7 / 8	Раздел 3. Ценообразование и управление доходами в гостиничном бизнесе	Решение практических задач по темам раздела на выявление уровня умения и владения компетенцией	В аудитории в течении 30 минут должны быть даны четко аргументированные ответы по предложенным вопросам к практической задаче и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 9 неделе в 3 семестре.
7 / 8	Раздел 4. Экономические показатели деятельности гостиничных предприятий	Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний на тему «Оценка эффективности гостиничных предприятий»	Выполнение группового проекта, состоящего из следующих последовательных действий. Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по теме с выбором конкретной организации (предприятия). После исследования готовится пояснительная записка, на ее основе – презентация. Групповой проект оформляется в соответствии с требованиями. Каждая подгруппа презентует свой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании выступления предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы. Завершающий этап – подведение итогов и оценка результатов группового проекта подгрупп и достижения поставленных перед работой целей. Работа выполняется на 18 неделе в 3 семестре.

Тестовые задания для текущей аттестации:

5 / 6 СЕМЕСТР

Контрольная точка №1 (решение тестов):



1. «Часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы» - это:

- а. человеческие ресурсы
- б. человеческие резервы
- в. трудовые ресурсы
- г. человеческий потенциал
- д. человеческий капитал

2. «Составная часть управленческой деятельности и производственной политики организации, объединяющая различные формы кадровой работы, целью которой является увеличение возможности организации реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем» - это:

- а. управление человеческими ресурсами
- б. кадровая политика
- в. управление персоналом

3. Управление человеческими ресурсами — это:

а) процесс анализа трудовых операций и планирования человеческих ресурсов
б) процесс использования индивидуумов (сотрудников) для достижения целей компании

- в) процесс управленческого воздействия на сотрудников
- г) среди перечисленных вариантов правильного нет

4. Что включает в себя система управления персоналом?

а) подразделения, реализующие отдельные функции управления персоналом (функциональные подразделения);
б) функциональные подразделения и их руководителей;
в) функциональные подразделения по УП, их руководителей, а также руководителей других подразделений (линейных и функциональных).

5. Как классифицируются социально-трудовые отношения?

а) социально-трудовые отношения, связанные с организацией и эффективностью труда;
б) социально-трудовые отношения, связанные с использованием предметов и орудий труда;

- г) социально-трудовые отношения занятости;
- в) социально-трудовые отношения, возникающие в связи с вознаграждением за труд.

6. Какие возрастные границы трудовых ресурсов установлены в России:

- а) для мужчин – 16-60 лет;
- б) для мужчин – 18-65 лет;
- в) для женщин – 16-60 лет;
- г) для женщин – 16-50 лет;
- д) для женщин – 16-55 лет.

7. Управление _____ — концепция, заключающаяся в том, что люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации.

- а) кадровым резервом;
- б) кадрами;
- в) человеческими ресурсами;
- г) персоналом.



8. _____ в широком смысле — система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

- а) кадровая стратегия;
- б) кадровая политика;
- в) управление персоналом;
- г) управление человеческими ресурсами.

9. Система, в которой реализуются функции управления человеческими ресурсами организации — это:

- а) система управления персоналом
- б) система линейного руководства персоналом
- в) система управления предприятием
- г) система реализации трудового потенциала организации

10. _____ управления человеческими ресурсами — совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциала сотрудников со стратегией и целями компании.

- а) стратегия;
- б) функции;
- в) цель;
- г) задачи.

11. Системы управления человеческими ресурсами – это:

- а) методы, процедуры и программы организации подбора, обучения, оценки и вознаграждения персонала;
- б) подразделения организации, выполняющие функции управления человеческими ресурсами;
- в) компьютерные программы, помогающие руководителю в управлении человеческими ресурсами.

12. Трудовой договор – это:

- а) правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей;
- б) соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка;
- в) штатное расписание, должностные инструкции, графики сменности, положение об оплате труда, положения о премировании, надбавках, вознаграждении по итогам работы за год, правила внутреннего распорядка, положение о персонале и т.д.

13. Субъект социально-трудовых отношений – это:

- а) занятость;
- б) конфликт;
- в) государство;
- г) вознаграждение за труд.

14. На какие две основные категории делится персонал предприятия?

- а) на основной персонал и вспомогательный персонал;
- б) на производственный персонал и управленческий персонал;
- в) на служащих и управленческий персонал.



15. Найдите соответствие между объектами и предметами оценки в управлении человеческими ресурсами:

Объект оценки	Предмет оценки
1. Кадровые решения	а. способности; личностные качества; поведение; выполнение работы
2. Деятельность службы управления персоналом	б. решения в области набора, отбора, сокращения персонала; в сфере обучения и развития; в части организации оплаты и стимулирования труда
3. Работники	в. выполнение функций (оказание услуг); соответствие тому, что было запланировано; затраты-результаты

16. Найдите соответствие между стратегией управления человеческими ресурсами в сфере трудовых отношений и этапами жизненного цикла организации:

Жизненный цикл организации	Трудовые отношения
1. Стадия становления	а. определение политики регулирования внутреннего рынка труда, формирование кадрового ядра организации и временной рабочей силы
2. Стадия роста	б. выработка философии управления людьми, становление базовых ценностей, оформление трудовых отношений в коллективах и индивидуальных трудовых договорах
3. Стадия зрелости	в. решение проблем занятости, соблюдение трудовых законов, проведение переговоров, разрешение конфликтов, управление стрессами
4. Стадия сокращения производства	г. поддержка трудовой мотивации персонала, изыскание новых возможностей и резервов

17. Найдите соответствие названных стратегий управления организацией с точки зрения УЧР их содержанию

Стратегия управления организацией	Содержание стратегии с позиции УЧР
1. Инновационная стратегия развития организации	а. стимулирование предпринимательского риска, непрерывное обновление знаний и развитие персонала; отсутствием жестких должностных инструкций, создание творческой обстановки и демократические формы принятия решений
2. Стратегия минимизации затрат	б. стимулирование максимальной заинтересованности работников в повышении качественных показателей; введение жестких методов контроля качества продукции и разработка соответствующих стратегий развития персонала в области использования новых технологий
3. Стратегия улучшения качества продуктов и услуг	в. стимулирование сокращения расходов сырья, материалов и электроэнергии; оптимизация численности персонала, зачастую его сокращение

18. Найдите соответствие между этапами жизненного цикла организации и особенностями управления человеческими ресурсами

Жизненный цикл организации	Особенности УЧР
----------------------------	-----------------



1. Стадия становления	а. гибкие рабочие модели: привлечение приверженных и высокомотивированных работников; оплата на основе личных результатов; мало формальностей.
2. Стадия роста	б. особое внимание уделяется контролю затрат на рабочую силу и повышению производительности труда; требовательное отношение к расходам на обучение персонала, усиление различий между отдельными подразделениями и управленческими уровнями в организации.
3. Стадия зрелости	в. тонкие и формализованные методы привлечения, отбора и обучения персонала; разработка формализованных систем управления эффективностью и вознаграждения, ориентация на достижение высокой степени приверженности и развитие стабильных трудовых отношений с сотрудниками
4. Стадия сокращения производства	г. акцент смещается в сторону рационализации и сокращения штатов; долгосрочные подходы к УЧР практически не применяются или сильно ограничены в целях сокращения затрат.

19. Найдите соответствующее каждому термину определение:

Термин	Определение
1. Миссия	а. конкретные шаги и действия, направленные на реализацию стратегии и политики организации
2. Стратегия	б. причина существования организации, её ценности и идеалы
3. Политика	в. долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению
4. Направление деятельности	г. детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила ведения бизнеса

20. Найдите для каждого уровня управления человеческими ресурсами соответствующий пример проведения политики в области УЧР

Уровни	Примеры
1. Глобальный уровень	а. стратегия карьерного роста, стратегия повышения квалификации и мастерства и т.д.
2. Национальный уровень	б. кадровая политика, стратегия сокращения издержек, маркетинговая стратегия и др.
3. Уровень организации	в. политика в области образования, занятости, здравоохранения, промышленная политика и т.д.
4. Уровень подразделений предприятия	г. управление развитием работников, стратегия развития производства и др.
5. Уровень отдельного работника	д. политика в сфере безопасности, экологии, международного права и т.д.

Контрольная точка №2 (решение тестов):



1. _____ представляет собой детальный всесторонний долгосрочный комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Вставьте пропущенное слово.

- а) миссия;
- б) цель;
- в) стратегия;
- г) бизнес- план.

2. При реализации какой организационной стратегии имеются очень большие возможности для профессионального развития, но проводится жесткий отбор претендентов для этого развития:

- а) предпринимательской;
- б) динамического роста;
- в) прибыльности;
- г) ликвидационной;
- д) циклической.

3. Управление персоналом как стратегическая функция должно быть нацелено скорее на _____, чем на их оперативное решение. Вставьте пропущенные слова.

- а) выяснение проблем;
- б) предупреждение проблем;
- в) анализ ситуации;
- г) мониторинг рынка.

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

- а) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
- в) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

5. Под _____ мы понимаем такую целостную и упорядоченную совокупность элементов, которая обладает новыми качествами, не присущими каждому из входящих в нее элементов в отдельности. Вставьте пропущенные слова.

- а) кадровой политикой;
- б) стратегией управления персоналом;
- в) управлением талантами;
- г) системой управления персоналом.

6. Выделяют следующие подходы к компетенциям. Выберите правильный ответ.

- а) английский (европейский), американский;
- б) европейский, российский;
- в) японский, американский;
- г) традиционный, нетрадиционный.

7. _____ школа компетенций направлена на изучение характеристик и стандартов деятельности (моделей поведения). Выберите правильный ответ.

- а) японская;
- б) российская;
- в) американская;
- г) английская



8. _____ подход направлен на выявление поведенческих характеристик личности, сосредоточен на людях, которые выполняют деятельность. Выберите правильный ответ.

- а) американский;
- б) английский;
- в) японский;
- г) российский.

9. Перечислите основные виды компетенций. Выберите правильный ответ.

- а) личностные, поведенческие, мотивационные;
- б) корпоративные, профессиональные, управленческие;
- в) ценностные, поведенческие;
- г) универсальные, индивидуальные.

10. Способность индивидуума, обладающего личной характеристикой для решения рабочих задач, получать необходимые результаты работы – это _____. Выберите правильный ответ.

- а) черта характера;
- б) личная эффективность;
- в) компетентность;
- г) трудолюбие.

11. Основными элементами профессиональных компетенций являются...

Выберите правильные ответы.

- а) знания, умения, навыки;
- б) мотивационные, ценностные установки;
- в) опыт, потенциал, лично-деловые качества;
- г) профессионализм, целеустремленность, мотивация к достижениям.

12. Логическое описание элементов и функций компетенций, детальное описание стандартов поведения работника – это...

Выберите правильный ответ.

- а) структура компетенций;
- б) рабочие стандарты;
- в) система управления персоналом;
- г) модель компетенций.

13. Модель компетенций находит свое применение в следующих областях системы управления персоналом. Выберите правильные ответы.

- а) формирование кадровой политики предприятия;
- б) формирование корпоративной культуры, подбор и оценка персонала;
- в) диагностика лояльности персонала;
- г) обучение и развитие персонала, оплата труда, планирование персонала

14. Набор компетенций (от 2 до 5), связанных между собой в единый смысловой блок – это _____ компетенций. Вставьте пропущенное слово.

- а) кластеры
- б) шкалы;
- в) типологии;
- г) структура.

15. Индикаторы поведения – это... Выберите правильный ответ.

- а) проявление компетенций высокого уровня;
- б) индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности;



- в) стандарты поведения, соответствующие эффективным действиям работника, обладающего конкретной компетенцией;
г) корпоративные стандарты.

16. Структурированное, подробное описание должностной позиции на основе профессиональных компетенций – это...

Выберите правильный ответ.

- а) модель компетенций;
б) кластер компетенций;
в) компетентность;
г) профиль должности

17. Отнесите перечисленные ценности к корпоративным компетенциям. Выберите правильный ответ.

- а) целеполагание, планирование, постановка задач;
б) уважение личных прав и интересов сотрудников, доверие сотрудникам, эффективность;
в) работа с людьми, работа с информацией, динамизм;
г) лидерство, стратегия, понимание бизнеса.

18. Модель компетенций включает... Выберите правильные ответы.

- а) полный набор компетенций
б) описание стандартов поведения;
в) уровни компетенций;
г) профиль компетенций.

19. Критериями качества модели компетенций являются...

Выберите правильные ответы.

- а) уровни развития компетенций, актуализация;
б) соответствие стратегическим целям компании, полезность, оптимальный набор элементов;
в) длительность эксплуатации, отсутствие дефектов;
г) измеряемость, простота, прозрачность.

20. Стратегия управления персоналом, или кадровая стратегия, вырабатывает:

- а) методы, обеспечивающие экономически эффективное достижение стратегических целей;
б) реализация стратегических целей, повышение заинтересованности всех работников предприятия к реализации стратегии развития компании и эффективном достижении этих целей.

Контрольная точка №3 (решение практических задач):

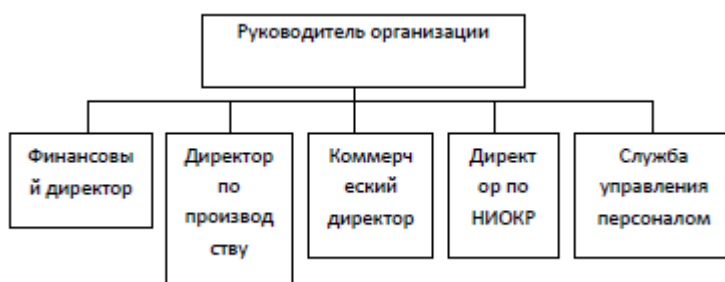
Ситуационная задача 1.

Исходные данные. Месторасположение кадровой службы в системе управления организацией:

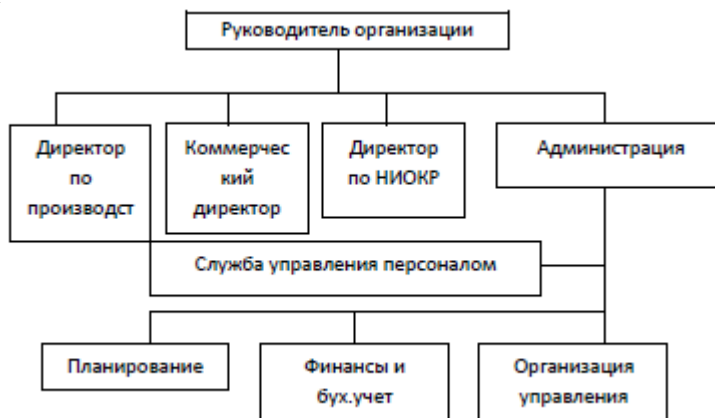
Вариант 1: структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству



Вариант 2: организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией



Вариант 3: структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию



Вариант 4: структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штатного отдела общему руководству организации



Ситуационная задача 2.

Постановка задачи. По каждому варианту проанализировать положительные и отрицательные стороны расположения кадровой службы в системе управления организацией. Указать, в каких случаях оправдано применение подобной структуры.

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 будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;
- б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- в) обратиться к коллективу - пусть обратит внимание на неправильное поведение коллеги и применит меры общественного воздействия;
- г) попытаться разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

Ситуационная задача 3.

Управление карьерой – часть менеджмента персонала, обычно рассматривается в двух ипостасях – первая - управление своей карьерой, когда сотрудник обдумывает и реализовывает свои карьерные возможности и пути развития своей карьеры, вторая – управление карьерой сотрудников конкретной компании, чаще всего это – область ответственности менеджера по персоналу. Под управлением карьерой (см. рис. ниже) понимают управление кадровым резервом, отбор в кадровый резерв, оценку потенциала и оценку эффективности, планирование карьеры, наставничество и другие составляющие данной области.

Управление карьерой в компании



Основная проблема, с которой сталкивается практически каждый эйчар, вовлеченный в управление карьерой – как совместить интересы компании и сотрудников в ситуациях, когда компания готовит резерв для реализации целей компании, а сотрудники стремятся построить свою карьеру для себя, но в рамках компании.



Ситуация

Денис, 30 лет, руководитель отдела обучения и развития (T&D manager) гостиничного предприятия пришел сюда на должность руководителя около 2 лет назад из иностранной компании, где проработал 5 лет бизнес - тренером. Директор по персоналу гостиницы заинтересовалась его опытом в компании с отлично отстроенной системой управления персоналом и существенным бюджетом и посулила ему занятость не только как тренера, но и руководителя всей функции T&D на предприятии.

После 2 лет упорного труда Денису удалось выстроить систему обучения для линейного персонала и менеджеров среднего звена – такова была цель, поставленная руководством. До развития пока «не доходили руки». Должность руководителя направления по обучению обрела уважение сотрудников – Дениса знали и учитывали его мнение. Неделю назад его вызвали к директору гостиницы, который поставил новую задачу: создать стратегический кадровый резерв и заняться развитием сотрудников.

Выйдя из кабинета директора, Денис был озадачен: как приступить к решению поставленной задачи?

Задание

1. Выбрать в качестве объекта любое предприятие индустрии гостеприимства
2. Обозначить вакантные должности для выбранного объекта
3. Сформировать план социализации новых сотрудников для гостиничного предприятия.
4. Сформировать план карьерного роста для работников, нанимаемых на указанные должности (для этого можно использовать следующую форму)

Необходимое условие карьерного роста	Изменение в карьере работника

Исходными данными к работе являются указанные сведения о предприятии (опыт работы на данном предприятии, сайт и т.д.), а также информация по профессиональным стандартам в индустрии гостеприимства (<https://kadryfrio.ru/spk/profession-standards/approved/>)

Ситуационная задача 4.

Однажды профессор Бирмингемского университета Кевин Томпсон, будучи в Лондоне, остановился в отеле Chesterfield, который славился своими традициями и вышколенным персоналом. Персонал в большинстве своем действительно оказался великолепным. Весь, кроме бармена. Он был неприветлив и медлителен настолько, что решивший перед отъездом выпить чашечку кофе профессор Томпсон опоздал на самолет.

Об этом сам К. Томпсон, рассуждая, заметил, что можно сказать, что он сам виноват, можно было просто не пить кофе, но вопрос в другом: вернется ли он туда когда-нибудь еще? Возможно, но только чтобы дать им еще один шанс, и этот шанс – реальный актив отеля Chesterfield, реальная ценность, созданная его персоналом. Кроме, конечно, бармена.

У организации может быть прекрасный брэнд, прекрасное лого и лучшая в мире стратегия, она может производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с ее брэндом. Но если сотрудники не доносят до потребителя это фантастическое содержание день ото дня, то все усилия пригодятся, как помада горилле, остроумно утверждает К. Томпсон.

Задание:



1. Какую проблему в системе управления персоналом можно заметить в данной ситуации?
2. Исходя из ситуации, какую цель ставит перед собой отель Chesterfield? Почему?
3. Эффективно ли выстроена система управления персоналом?
4. Предложите комплекс рекомендаций, позволяющий, на ваш взгляд, решить проблему неприветливого бармена.

Ситуационная задача 5.

Несмотря на то что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах гостиничного предприятия, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов.

Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык.

Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга.

Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию.

Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

Вопросы и задания

1. Кто из участников выбрал неверную модель поведения?
2. Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело?
3. Смогут ли коллеги наладить отношения?

Контрольная точка №4 (выполнение группового проекта):

«Анализ занятости в сфере туризма (на примере регионов)»

Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по выбранному направлению в рамках темы группового проекта (регион). После исследования готовится пояснительная записка, на основе которой выполняется презентация и пишется речь.



Каждая подгруппа презентует свой групповой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании презентации предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы других команд.

Последним этапом защиты групповых проектов является подведение итогов и экспертная оценка результатов работы подгрупп.

Примерное содержание группового проекта.

Титульный лист

Введение (1-2 страницы)

Обосновать актуальность темы группового проекта, его теоретическую и практическую значимость. Определить цель группового проекта и основные решаемые задачи. Выделить предмет и объект группового проекта.

1. Теоретическая часть (5-7 страниц)

Оценить степень изученности исследуемой проблемы: проработать литературу в том числе: законодательные и нормативные акты, научную и учебную литературу, периодические издания, издания на иностранных языках, нормативно-справочную документацию и отчетности учреждения (в целом, не менее 10 источников). Необходимо представить обязательные ссылки на все использованные литературные источники (ссылки оформляются в соответствии с требованиями, с обязательным указанием страницы источника, откуда взят материал (например: [5, с.49]).

Рассмотреть основные теоретические аспекты темы группового проекта.

2. Аналитическая часть (10-15 страниц)

2.1. Общая характеристика региона

2.2. Анализ занятости и безработицы в регионе

2.3. Анализ молодежной занятости

Аналитические материалы обязательно должны сопровождаться таблицами и рисунками.

Выводы и рекомендации (2-3 страницы)

Сделать выводы по проведенному анализу: основные положительные и отрицательные моменты. На основе выявленных негативных моментов предложить пути их решения.

Список используемой литературы (не менее 10).

Оформление списка рекомендуется проводить в соответствии с ГОСТ 7.1.-84. Перечислить использованную литературу необходимо списком со сквозной нумерацией в алфавитном порядке, а также указать ссылки на ЭБС <http://znanium.com/>.

Группируется список литературы следующим образом:

Нормативная литература

Основная литература

Дополнительная литература

Периодические издания

Интернет-ресурсы

6 / 7 СЕМЕСТР

Контрольная точка №1 (решение тестов):

1. Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...

- мотивированием;
- поощрением;
- манипулированием;
- стимулированием.

2. Процессуальные теории мотивации основываются на:



- д) представлении, что человек по природе своей ленив;
- е) иерархии потребностей;
- ж) концепции значимости для человека процесса и выполнения работы;
- з) концепции «гигиенических факторов».

3. Содержательные теории мотивации основываются на:

- и) концепции потребностей работника;
- к) оценке соотношения усилий и получаемого результата;
- л) анализе процесса выполнения работы;
- м) представлении о справедливости вознаграждения.

4. Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:

- н) перевод на другую работу;
- о) повышение в должности;
- п) изменение статуса;
- р) понижение в должности;
- с) увольнение с работы.

5. Мера квалификации работника определяется.

- а) опытом;
- б) знаниями;
- в) профессиональной компетентностью;
- г) стажем работы.

6. Назовите виды аттестации:

- а) итоговая;
- б) последовательная;
- в) промежуточная;
- г) специальная.

7. Перечислите объекты оценки при аттестации персонала:

- а) различные стороны деятельности;
- б) специфика деятельности;
- в) результат труда;
- г) отношение к своим обязанностям;
- д) черты личности, связанные с выполнением рабочих или служебных функций.
- е) потенциальные способности к соответствующей работе.

8. Аттестация - это

- а) метод определения квалификации и уровня знаний работника;
- б) анализ показателей деятельности работника;
- в) диагностика компетентности.

9. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- а) оценка личных и деловых качеств;
- б) оценка труда;
- в) оценка результатов труда;
- г) комплексная оценка качества работы.

10. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

- а) верно;
- б) частично верно;
- в) неверно.



11. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на:

- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

12. Одними из эффективных методов оценки являются... Выберите правильные ответы.

- а) метод ранжирования;
- б) метод парных сравнений;
- в) Ассесмент- центр;
- г) метод «360 градусов».

13. В отличие от процесса мотивации, под стимулированием труда целесообразно рассматривать:

- а) процесс создания в человеке внутренних мотиваторов его трудовой деятельности;
- б) изменение комплекса внешних и внутренних мотиваторов, которое позволяет повысить эффективность трудовой деятельности;
- в) процесс создания внешних мотиваторов к результативной трудовой деятельности;
- г) процесс, в результате которого наиболее значимые для человека внутренние факторы мотивации подкрепляются внешними стимулами.

14. Комплексная оценка работы - это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

15. Аутсорсинг – это:

- а) передача бизнес-процессов на исполнение сторонним заказчикам
- б) простой договор подряда
- в) закупка товаров и услуг для производственных нужд

16. Трудоустройство уволенного персонала организации-клиента силами специализированных агентств называется:

- а) консалтингом;
- б) факторингом;
- в) аутплейсментом.

17. Внешний аутсорсинг отличается следующими качественными характеристиками:

- а) сохранение финансового контроля;
- б) высокая гибкость в выборе партнера-аутсорсера и условий соглашения;
- в) аутсорсер – партнер по бизнесу.

18. Какие из перечисленных видов аутсорсинга относятся к аутсорсингу персонала:

- а) инсорсинг
- б) аутстаффинг
- в) ауттаскинг



г) аутплейсмент

д) реинсорсинг

19. Лизинг персонала необходим для:

а) привлечение новых работников н предприятие на постоянной основе.

б) покрытия краткосрочной временной потребности в персонале (через болезнь, через серьезные колебания в деятельности предприятия и т.д.).

в) повышение квалификации работников предприятия.

г) возможности получения предприятием дополнительного дохода.

20. К формам внешнего привлечения персонала относят:

а) перемещения

б) наем новых работников

в) лизинг персонала

г) верны ответы б и в

Контрольная точка №2 (решение тестов):

1. Конфликтная ситуация - это:

а) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями;

б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;

в) состояние переговоров в ходе конфликта;

г) определение стадий конфликта;

д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

2. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

а) начало;

б) развитие;

в) кульминация;

г) окончание;

3. То, из-за чего возникает конфликт — это:

а) мотивы конфликта;

б) позиции конфликтующих сторон;

в) предмет конфликта;

г) стороны конфликта;

д) образ конфликтной ситуации

4. Стороны конфликта — это:

а) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или поддерживающие (явно или неявно) конфликтующих;

б) только субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта;

в) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта;

г) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта и посредник (медиатор);

д) конфликтующие стороны в переговорном процессе по разрешению конфликта.

5. Конфликтогены — это:

а) слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту;

б) проявления конфликта;

в) причины конфликта, обусловленные социальным статусом личности;

г) состояния личности, которые наступают после разрешения конфликта;



д) поведенческие реакции личности в конфликте.

6. Какие существуют периоды конфликта?

- а) предконфликтный и послеконфликтный;
- б) предконфликтный и внутриконфликтный;
- в) открытый и закрытый;
- г) явный и скрытый.

7. Стил ь поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

- а) приспособление, уступчивость;
- б) уклонение;
- в) противоборство, конкуренция;
- г) сотрудничество;
- д) компромисс.

8. Организационная культура – это набор ...

- а) наиболее важных норм и ценностей присущих данной организации;
- б) наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры к их поведению и действию;
- в) норм и ценностей, принимаемых работниками полностью или частично данной организации;
- г) предположений, полностью принимаемых работникам, получивших свое воплощение в нормах и ценностях организации.

9. Уровни организационной культуры:

- а) внутренний, внешний, смешанный;
- б) внутренний, внешний, глубинный;
- в) поверхностный, подповерхностный, глубинный;
- г) предповерхностный, поверхностный, внутренний.

10. Процесс внутренней интеграции – это процесс...

- а) объединения подразделений организации;
- б) нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации;
- в) объединения подразделений близких по специфике и структуре.

11. Организационное поведение – это <...>, вовлечённых в определённые управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам. Заполните пропуск.

- а) поведение менеджеров высшего звена;
- б) поведение менеджеров всех уровней;
- в) поведение работников;
- г) поведение формальных групп;
- д) поведение лидеров группы.

12. Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников характеризует в большей степени:

- а) миссию организации;
- б) организационный климат;
- в) наличие программ повышения квалификации;
- г) уровень конфликтности в организации;
- д) характер коммуникаций в организации

13. Какое положение достаточно полно характеризует функцию коммуникаций в организации:



- а) коммуникации - это доведение информации от одного человека до другого или групп людей с целью взаимопонимания, позволяющего повысить качество принимаемых решений;
- б) коммуникации - это обмен информацией между членами группы;
- в) коммуникации - это мотивация членов организации;
- г) коммуникации облегчают взаимное приспособление людей в организации;
- д) коммуникации реализуют стиль управления организационным поведением.

14. Внешний механизм управления поведением группы, индивидуальным уровнем поведения действует через:

- а) организационную культуру и систему формальных и неформальных отношений, осуществляемых в данной организации;
- б) профессиональное и личностное развитие сотрудников организации;
- в) ценности конкретных групп;
- г) решение проблемных ситуаций в организации;
- д) оценку деятельности сотрудников.

15. Внутренний механизм управления поведением групп, индивидуальным поведением в организации реализуется через:

- а) устойчивую систему представлений о самом себе, через воздействие на образы, которые влияют на межличностное поведение в группе;
- б) управление коммуникативными потоками;
- в) реализацию программ повышения квалификации сотрудников;
- г) оценку деятельности сотрудников;
- д) реализацию миссии организации

16. Сколько уровней анализа организационной структуры предложил Э.Шейн:

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4;
- д) 5.

17. Главное в управлении изменениями в организации, с точки зрения организационного поведения, заключается:

- а) преодолеть сопротивление работников новшествам;
- б) передать информацию сотрудникам;
- в) внедрить новые технологии;
- г) реструктурировать организацию;
- д) перейти на новую систему планирования.

18. На возможность организационной культуры влияют:

- а) стадии жизненного цикла организации;
- б) психологический климат организации;
- в) организационный кризис;
- г) уровень культуры;
- д) смена руководства.

19. По сфере проявления конфликты бывают:

- а) конструктивные, деструктивные
- б) социальные, экономические, политические, духовно-идеологические
- в) слабые, средние, сильные

20. _____ - возникающее у людей столкновение противоположных целей, мотивов, точек зрения интересов участников взаимодействия.

- а) групповой конфликт

- б) межличностный конфликт
- в) межгрупповой конфликт

Контрольная точка №3 (решение ситуационных задач):

Ситуационная задача 1.

Определите тип карьеры в каждой из трёх ситуаций и подготовьте ответы на нижеследующие вопросы. 1. По вашему мнению, какие факторы влияют на формирование и реализацию карьеры? 2. Какие факторы могут помешать карьере?

Ситуация 1. Курохтин Сергей Владимирович

Образование: международное отделение факультета журналистики МГУ имени Ломоносова.

Работа: 1982–1990 гг. – корреспондент-комментатор главной редакции радиовещания на страны Восточной Европы (иновещание). 1990–1994 гг. – руководитель службы новостей Радио РОКС. 1994–1997 гг. – координатор дирекции информационных программ «Радио России». 1997–1999 гг. – директор дирекции информационных программ ТВЦ. 1999–2002 гг. – заместитель главного редактора программы «Вести». 2002–2004 гг. – директор радиостанции «Маяк 24».

Ситуация 2. Игорь Ташкинов

Образование: в 1982 г. окончил Уральский электромеханический институт инженеров железнодорожного транспорта по специальности «инженер-строитель».

Карьера: 1982–1985 гг. – старший мастер путевой машинной станции № 1 Южно-Уральской железной дороги. 1985–1992 гг. – СМУ Уралмашзавода (мастер, прораб, зам. начальника участка). С 1993 г. – ресторатор.

В Екатеринбурге действует четыре авторских ресторана и кафе «от Ташкинова». Почему его заинтересовало именно ресторанное направление, Ташкинов до сих пор не может объяснить. Он никогда не хотел работать по шаблону, хотелось найти свою линию. Первый проект зародился в 1993 г., когда строитель Игорь Ташкинов решил открыть собственное кафе на проспекте Ленина в подвале Дома моделей.

Во всех проектах коммерческие контакты повторялись почти по одной схеме. Находились соучредители, заинтересованные в бизнесе. Деньги вкладывали совместно, но право на разработку идеи и развитие дела Ташкинов оставлял за собой. В его же руках был и контрольный пакет – не менее 60 % акций предприятия. Первое кафе – «Каменный цветок». Через десять месяцев после открытия кафе Ташкинов рассчитался со всеми заемщиками, а еще через два года заведение стало приносить доход.

Проект второго кафе появился в начале 1996 г., когда под рестораны переделывали диетические столовые, домовые кухни и квартиры на первых этажах. Ташкинов купил помещение на Уралмаше, где и открыл ресторан. Здесь Ташкинов сделал ставку на постоянных посетителей. Ташкиновым пришлось стать дизайнерами, менеджерами и поварами. Сами разрабатывали меню, выдумывали блюда, стояли у плиты, прорабатывая все составляющие блюд. До сих пор его жена вплотную занимается кухней в двух кафе, замещая или напрямую работая с шеф-поваром. Сам владелец ресторанов может приготовить тысячи видов супа, и все – по собственным рецептам.

Большинство же методов привлечения клиентов семья Ташкиновых узнавала во время учебы в Москве и за рубежом. С 1997 г. они регулярно ездят на стажировки и выставки, перенимая и перенося на уральские реалии новинки и хитрости ресторанного бизнеса. Франция, США, Швеция, Англия – каждая из этих стран привнесла свое в индивидуальные авторские рестораны Ташкинова.



В 2003 г. ресторан Игоря Ташкинова «Медвежья падь» удостоился главной премии Союза рестораторов России – «Золотого журавля». Идея создания этого ресторана также принадлежит Ташкинову. Последний проект – кафе-бар «Жюль Верн» – третья «точка общепита», открытая Ташкиновым также на Уралмаше. Ташкинов стал одним из инициаторов создания в Екатеринбурге Ассоциации рестораторов. Одна из задач объединения людей «высокой кухни» – прививать массам ресторанныю культуру.

Ситуация 3. Павел Астахов

Образование: Высшая школа КГБ по специальности «правоведение».

Работа: в 1991 году, на пятом курсе его пригласили работать юрисконсультантом в новую ярославскую авиакомпанию. От юрисконсульта Астахов быстро дорос до начальника юридического управления. «Мои амбиции и запросы были шире. Мне хотелось работать по разным делам. Я чувствовал в себе потенциал, энергию. Я стал адвокатом».

Одним из первых среди адвокатов он создал собственный сайт. Астахов предлагал присылать ему вопросы, на которые отвечал. Бесплатно. Приходило по тысяче писем в месяц. Это была прекрасная практика и одновременно работа на собственную популярность.

В юридических кругах прозвище Астахова – «Миротворец», то есть адвокат делает все возможное, чтобы решить вопрос между истцом и ответчиком полюбовно, дабы не доводить дело до суда, к чему стремится любой квалифицированный адвокат. Именно мировое соглашение, а не выигранный процесс, считается высшим достижением адвокатской эквилибристики.

Астахову доводилось заниматься бракоразводными процессами звезд эстрады. Разговаривает с клиентами Астахов два-три часа – только о деле. Не раз бывало, что богатые клиенты, заключив с Астаховым договор, тут же звали его в ресторан, в сауну, на охоту. «Сближение только мешает работе, – объясняет Астахов. – Я должен оставаться чистым профессионалом».

Американский сенат пригласил Астахов на год в Университет Питтсбурга, один из старейших в США, учиться международному и конституционному праву. В 1999 году он защищал в Верховном суде интересы правительства РФ. Заседание Верховного суда было назначено на 7 октября. Едва процесс пошел, как истцы заявили, что отказываются от иска. В бумаге, которую они подали, была даже выражена готовность присоединиться к борьбе с пиратством. Это была капитуляция, – заключает Астахов. В визитной карточке Астахова написано – «Павел Астахов, адвокат» и больше ничего.

Ситуационная задача 2.

В туристической компании N работали две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался.

Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничные никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию.

Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и



требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе.

Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Вопросы и задания

1. Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?
2. Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?
3. Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему?
4. Предложите компании решение проблемы.

Ситуационная задача 3.

Вы уже несколько лет работаете в крупной гостинице в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала.

Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:– получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;– составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;– вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю.

В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат.

Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней.

Через три дня начальник предложил Вам следующие условия:– по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть;– официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой;– оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы и задания:

1. Оцените предложение руководителя по каждому пункту.
2. Какие условия Вы хотели бы изменить?
3. Предложите руководителю свой вариант решения.
- 4.



Контрольная точка №4 (выполнение группового проекта):

«Анализ использования современных персонал- технологий (на примере гостиничного предприятия)»

Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по выбранному объекту – гостиничное предприятие. После исследования готовится пояснительная записка, на основе которой выполняется презентация и пишется речь.

Каждая подгруппа презентует свой групповой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании презентации предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы других команд.

Последним этапом защиты групповых проектов является подведение итогов и экспертная оценка результатов работы подгрупп.

Примерное содержание группового проекта.

Титульный лист

Введение (1-2 страницы)

Обосновать актуальность темы группового проекта, его теоретическую и практическую значимость. Определить цель группового проекта и основные решаемые задачи. Выделить предмет и объект группового проекта.

1. Общая характеристика объекта исследования
2. Анализ количественных и качественных характеристик персонала (анализ персонала по категориям, гендерному признаку, возрасту, образованию, стажу и др.)
3. Анализ использования современных персонал- технологий

Аналитические материалы обязательно должны сопровождаться таблицами и рисунками.

Выводы и рекомендации (2-3 страницы)

Сделать выводы по проведенному анализу: основные положительные и отрицательные моменты. На основе выявленных негативных моментов перечислить пути их решения.

Список используемой литературы (не менее 10).

Оформление списка рекомендуется проводить в соответствии с ГОСТ 7.1.-84. Перечислить использованную литературу необходимо списком со сквозной нумерацией в алфавитном порядке, а также указать ссылки на ЭБС <http://znanium.com/>.

Группируется список литературы следующим образом:

- Нормативная литература
- Основная литература
- Дополнительная литература
- Периодические издания
- Интернет-ресурсы

7 / 8 СЕМЕСТР

Контрольная точка №1 (решение тестов):

1. Структурное подразделение, осуществляющее процедуру резервирования номеров посредством телефонных звонков, через коммерческих представителей гостиниц, почтой, телексом, факсом, электронной почтой:

- а) служба приема и размещения
- б) служба консьержей



с) инженерно-техническая служба

д) служба бронирования

2. Коэффициент загрузки гостиницы это:

а) процентное отношение фактически занятых номеров в гостинице к общему количеству номеров в гостинице

б) отношение общего числа гостей к числу проданных номеров

с) отношение количества занятых номеров к количеству восьмичасовых горничных смен

д) отношение разности числа гостей и числа проданных номеров к числу проданных номеров

3. Цена за номер или место в гостинице НЕ зависит от:

а) количества дней пребывания в гостинице

б) низкого спроса на гостиницу

с) погодных условий

д) % занятости номеров

4. В гостиничном бизнесе основной услугой является:

а) предоставление услуг бизнес-центра

б) предоставление услуг фитнес-центра

с) оказание медицинских услуг

д) предоставление размещения

5. Гостиница обязана предоставить гостю без дополнительной оплаты:

а) услуги прачечной

б) услуги переводчика

с) экскурсионные услуги

д) пользование медицинской аптечки

6. Стадия традиционного жизненного цикла гостиницы, использующая информационную рекламу:

а) стадия внедрения

б) стадия роста

с) стадия спада

д) стадия зрелости

7. К факторам микросреды гостиничного предприятия (среда прямого воздействия) относятся:

а) спрос на рынке

б) уровень конкуренции

с) потребители

д) погодные условия

8. Назовите наиболее важные критерии для сегментации рынка:

а) уровень платежеспособного спроса

б) географические, демографические и поведенческие критерии

с) сложившиеся традиции в потреблении

д) выгоды покупателей

9. Система управления конкурентоспособностью внедряется для:

а) улучшения качества продукта, услуг

б) достижения минимально возможных издержек

с) организации всей производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики

д) достижения оптимального соотношения между качеством услуг и его издержками, а также повышения экономичности и оперативности послепродажного обслуживания



10. К дополнительным услугам относятся:

- а) медицинская помощь
- б) организация продажи билетов на все виды транспорта
- с) экскурсионное обслуживание
- д) прокат автомобилей

11. Из перечисленных служб и единиц персонала, менеджер по размещению руководит:

- а) портье, швейцары
- б) горничные
- в) бюро обслуживания

12. Возглавляет работу гостиничного комплекса:

- а) исполнительный директор
- б) коммерческая служба
- в) генеральный директор (генеральный менеджер)

13. “Звездная” система классификации гостиниц, распространенная в большинстве стран, основана на национальной классификации:

- а) Англии
- б) Германии
- в) Франции

14. Из перечисленных категорий, для гостиничных номеров установлены следующие категории:

- а) “люкс-апартамент”
- б) “высшая”, “первая”
- в) “люкс”

15. Отклонение в уровне цен на размещение в отелях в различных странах составляет:

- а) от 1500% до 3000%
- б) от 100% до 200%
- в) от 1000% до 2600%

16. Возникновение первых предприятий гостиничной индустрии связано с:

- а) Древней Грецией
- б) Древним Римом
- в) Средневековой Францией

17. В гостиничном хозяйстве во всем мире занято примерно:

- а) 40 млн. человек
- б) 50 млн. человек
- в) 60 млн. человек

18. Согласно ГОСТу, мотели имеют такие категории:

- а) 4
- б) 5
- в) 3

19. Тайм-шер индустрией занимаются такие корпорации как:

- а) Hilton, Marriott, Sheraton
- б) Marriott, ETN, TUI
- в) Nekkerman, ITS, Holiday Inn

20. В настоящее время в мире насчитывается отелей различного уровня более:

- а) 300 000
- б) 200 000
- в) 150 000



Контрольная точка №2 (решение тестов):

1. В чём вещественно воплощены основные средства:

- а) в человеческих ресурсах;
- б) в уставном капитале предприятия;
- в) в средствах труда.

2. В состав оборотных фондов предприятия входят:

- а) производственные запасы сырья, материалов, полуфабрикатов, покупных изделий, запасных частей, топлива, незавершенное производство, расходы будущих периодов;
- б) станки, агрегаты, приспособления, тара, стеллажи;
- в) прибыль предприятия, задолженность поставщикам

3. это объекты предприятия культурно-бытового назначения, медицинские учреждения, столовые.

- а) основные производственные фонды;
- б) основные непроизводственный фонды;
- в) нематериальные активы.

4. Что из перечисленного входит в состав оборотных средств предприятия?

- а) запасы сырья, материалов, топлива;
- б) транспортные средства;
- в) вычислительная техника.

5. Какие из перечисленных позиций входят в состав ОПФ?

- а) незавершенное производство;
- б) готовая продукция;
- в) здания, сооружения, передаточные устройства.

6. Отношение выручки от реализации продукции к стоимости ОПФ – это:

- а) фондоотдача;
- б) фондовооруженность;
- в) фондоемкость.

7. Какие позиции характеризуют коэффициент оборачиваемости оборотных средств?

- а) объем реализованной продукции в расчете на 1 руб. оборотных фондов;
- б) количество оборотов оборотных средств за соответствующий период;
- в) продолжительность одного оборота оборотных средств.

8. Разница между первоначальной стоимостью основных фондов и стоимостью износа – это:

- а) восстановительная стоимость;
- б) ликвидационная стоимость;
- в) остаточная стоимость.

9. Фондоемкость определяется как отношение:

- а) стоимости ОПФ к выручке от продажи продукции;
- б) выручки от реализации продукции к стоимости ОПФ;
- в) стоимости оборотных средств к стоимости ОПФ.

10. Эффективность использования оборотных средств характеризуют:

- а) прибыль, рентабельность производства;
- б) коэффициент оборачиваемости, средняя продолжительность одного оборота оборотных средств;
- в) уровень отдачи оборотных средств.

11. Средства труда многократно используемые в процессе производства, постепенно изнашиваемые и переносящие свою стоимость на стоимость готовой продукции – это:

- а) оборотные средства;
- б) оборотные фонды;



в) основные фонды.

12. Амортизация основных фондов – это:

- а) стоимость оборудования;
- б) перенесение стоимости основных фондов на себестоимость продукции;
- в) содержание основных фондов.

13. Какие из перечисленных позиций относятся к фондам обращения?

- а) полуфабрикаты собственного производства;
- б) денежные средства в кассе;
- в) прибыль предприятия.

14. Что из перечисленного входит в состав оборотных средств предприятия?

- а) запасы сырья, материалов, топлива;
- б) транспортные средства;
- в) вычислительная техника.

15. Какие из перечисленных позиций входят в состав ОПФ?

- а) незавершенное производство;
- б) готовая продукция;
- в) здания, сооружения, передаточные устройства.

16. Отношение выручки от реализации продукции к стоимости ОПФ – это:

- а) фондоотдача;
- б) фондовооруженность;
- в) фондоемкость.

17. Какие позиции характеризуют коэффициент оборачиваемости оборотных средств?

- а) объем реализованной продукции в расчете на 1 руб. оборотных фондов;
- б) количество оборотов оборотных средств за соответствующий период;
- в) продолжительность одного оборота оборотных средств.

18. Разница между первоначальной стоимостью основных фондов и стоимостью износа – это:

- а) восстановительная стоимость;
- б) ликвидационная стоимость;
- в) остаточная стоимость.

19. Фондоемкость определяется как отношение:

- а) стоимости ОПФ к выручке от продажи продукции;
- б) выручки от реализации продукции к стоимости ОПФ;
- в) стоимости оборотных средств к стоимости ОПФ.

20. ... это стоимость основных фондов, включающая стоимость (цену) приобретенного элемента основных фондов, а также затраты на доставку, монтаж, наладку, ввод в действие:

- а) остаточная стоимость;
- б) восстановительная стоимость;
- в) первоначальная стоимость.

Контрольная точка №3 (решение практических задач):

Практическая задача 1.

Рассчитайте стоимость проживания в гостинице в зависимости от даты и времени заезда и выезда в соответствии со следующими данными:

Стоимость номера в сутки	Время заезда	Время выезда
1. одноместный номер -135 у.е.	14.03 – 16.00	21.03 – 11.00
2. двухместный номер -90 у.е.	11.03 – 17.00	16.03 – 02.00
3. люкс – 300 у.е.	10.03 – 20.00	12.03 – 17.00



4. люкс – 210 у.е.	17.03 – 17.00	22.03 – 17.00
5. люкс – 240 у.е.	16.03 – 10.00	20.03 – 19.00
6. люкс – 130 у.е.	26.03 – 15.00	30.03 – 20.00
7. люкс – 280 у.е.	17.03 – 04.00	18.03 - 16.00
8. апартаменты – 700 у.е.	21.03 03.00	21.03 – 20.00
9. апартаменты – 290 у.е.	17.03 – 06.00	23.03 - 19.00

Практическая задача 2.

Гостиница «Виктория» на 200 номеров имеет 100 одноместных, 60 двухместных и 40 номеров-трансформеров (твин; 1-2-х комнатные). В гостинице установлены следующие цены на человека в сутки:

- одноместный – 80 у.е.
- трансформер – 100 у.е.
- двухместный – 130 у.е.

Для двух человек (туристов-индивидуалов, не имеющих права на скидку) цена будет следующей:

- трансформер – 120 у.е.
- двухместный – 150 у.е.

Рассчитайте величину средней стоимости гостиничных номеров.

Контрольная точка №4 (выполнение группового проекта):

«Оценка эффективности гостиничных предприятий»

Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по выбранному предприятию в сфере туризма и гостеприимства в рамках темы группового проекта (поиск данных по предприятиям может осуществляться студентами самостоятельно, либо используя сайты: <http://www.e-disclosure.ru>, <http://www.skrin.ru>, <http://www.inform-prof.ru> и др.). После исследования готовится пояснительная записка, на основе которой выполняется презентация и пишется речь.

Каждая подгруппа презентует свой групповой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании презентации предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы других команд. Последним этапом защиты групповых проектов является подведение итогов и оценка результатов работы подгрупп.

Примерное содержание группового проекта.

Титульный лист

Введение (1-2 страницы)

1. Теоретическая часть (5-7 страниц)
2. Аналитическая часть (10-15 страниц)

Выводы и рекомендации (2-3 страницы)

Список используемой литературы (не менее 10).

Оформление списка рекомендуется проводить в соответствии с ГОСТ 7.1.-84. Перечислить использованную литературу необходимо списком со сквозной нумерацией в алфавитном порядке, а также указать ссылки на ЭБС <http://znanium.com/>

Группируется список литературы следующим образом:

Нормативная литература

Основная литература

Дополнительная литература

Периодические издания

Интернет-ресурсы

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС <hr/>
		Лист 71 из 126

Промежуточная аттестация
5 / 6 СЕМЕСТР

Зачет (решение тестовых заданий)

- 1. Стратегия управления персоналом, или кадровая стратегия, вырабатывает:**
 - а) методы, обеспечивающие экономически эффективное достижение стратегических целей;
 - б) реализация стратегических целей, повышение заинтересованности всех работников предприятия к реализации стратегии развития компании и эффективном достижении этих целей.
- 2. Должна ли кадровая стратегия организации включать:**
 - а) исследование конкурентных преимуществ в кадровой политике;
 - б) исследования рынка труда;
 - в) формирования кадрового потенциала фирмы;
 - г) распределения имеющихся кадров предприятия или привлекаемых дополнительно человеческих ресурсов;
 - д) взаимодействия с рынками факторов производства, ценных бумаг, валютными рынками;
 - е) формирования эффективной кадровой политики;
 - ж) своевременное определение качественной и количественной потребности в кадрах с учетом развития.
- 3. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:**
 - а - административные;
 - б - экономические;
 - в - социально-психологические.
- 4. Концепция бюрократического управления ЧР основывается на:**
 - а) синтезе различных аспектов исторически различных школ управления с целью усиления прикладной ориентации теории управления;
 - б) создании системы принципов управления персоналом государственных организаций;
 - в) разработке методов управления персоналом, направленных на разделении труда и узкой специализации работников.
- 5. Концепция административного управления персоналом была направлена на разработку:**
 - а) системы методов активизации интеллектуальных ресурсов личности;
 - б) системы методов, функций и принципов управления организации в целом;
 - в) системы, требующей непрерывной рационализации производства и труда с целью повышения его производительности и эффективности;
 - г) системы мотивации персонала.
- 6. Кому принадлежит вывод о существовании зависимости производительности труда от отношений между членами коллектива, и что экономические результаты функционирования организации непосредственно зависят от мотивации работников и социальных аспектов управления?**
 - а) Анри Файолю;
 - б) Элтону Мэйю;
 - в) Вильяму Оучи;
 - г) Ф.У. Тэйлору.
- 7. Положения о том, что труд является желанным для большинства работников, они стремятся брать на себя ответственность, проявляют заинтересованность в результатах работы, инициативны, целеустремленны, изобретательны, заинтересованность работников прямо зависит от системы вознаграждения составляют основу:**
 - а) теории Y;



- б) теории Z;
- в) концепции управления по целям (МВО);
- г) теории X.

8. К факторам внешней среды, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:

- а) цели организации;
- б) стиль работы;
- в) профсоюзы;
- г) правительственное регулирование и законодательство;
- д) природа задачи;
- е) экономические условия;
- ж) конкуренция на рынке труда;
- з) рабочая группа.

9. К внутренним факторам, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:

- а) конкуренция на рынке труда;
- б) правительственное регулирование и законодательство;
- в) рабочая группа;
- г) стиль лидера.

10. С точки зрения УЧР отношение результата выполненной сотрудниками работы к затратам, которые несет организация в связи с выполнением данной работы является:

- а) показателем экономической эффективности;
- б) показателем социальной эффективности;
- в) показателем производственной эффективности;
- г) показателем эффективности качества.

11. Обеспечение в любых вертикальных разрезах системы УЧР иерархического взаимодействия между звеньями управления, принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации “вниз” и “вверх” представляет собой:

- а) принцип оперативности;
- б) принцип преемственности;
- в) принцип иерархичности;
- г) принцип системности.

12. Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям?

- а) заключение краткосрочных контрактов;
- б) переобучение персонала;
- в) перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;
- г) с помощью ротации персонала;
- д) управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения.

13. К преимуществам внутренних источников найма относят:

- а) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
- б) приток новых идей и импульсов для развития;
- в) более широкие возможности выбора;
- г) более точную оценку способностей сотрудников;
- д) снижение степени риска при прохождении испытательного срока.

14. К преимуществам внешних источников найма относят:

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;



- б) приток новых идей и импульсов для развития;
- в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.
- г) меньшие проблемы с профессиональной и социальной интеграцией;
- д) более широкие возможности выбора.

15. Процесс, который включает в себя серию мероприятий и действий по изучению психологических и профессиональных качеств претендента с целью установления пригодности для выполнения конкретных рабочих обязанностей и выбор из совокупности заявителей наиболее подходящего – это:

- а) набор кандидатов;
- б) отбор кандидатов;
- в) формирование кадрового резерва;
- г) расстановка работников;
- д) использование работников.

20. Основные цели адаптации новых работников в организации:

- а) Уменьшение стартовых издержек, снижение стрессов, сокращение текучести кадров
- б) Экономия времени менеджеров и коллег
- в) Развитие состояния удовлетворенности работой
- г) Все вышеперечисленные варианты.

6 / 7 СЕМЕСТР

Зачет (решение тестовых заданий)

1. Задачей управления человеческими ресурсами являются:

- A) Подбор, наем и размещение персонала.
- B) Оптимизация трудовых отношений.
- C) Тренинг и развитие человеческих ресурсов.
- D) Все ответы верны
- E) Нет правильного ответа

2. Различия между закрытой и открытой кадровой политикой существуют при:

- A) Наборе, адаптации, обучении, продвижении, мотивации и стимулирования персонала
- B) Выборе системы оплаты труда и вознаграждения персонала.
- C) взыскания за нарушение трудовой дисциплины и жалобах на отдельных рабочих.
- D) Освобождении персонала.
- E) Нет правильного ответа

3. Кадровая политика предприятия — это:

- A) Сложный комплекс предложений, догм, бездоказательно принят всеми членами компании, который определяет общие рамки организационного поведения.
- B) Система, которая определяется во взаимном контроле, взаимопомощи, непрерывном развитии индивидуального и группового потенциала предприятия.
- C) Кадровое планирование.
- D) Система правил и норм, которые осознаны и соответствующим образом оформлены и приводят человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия
- E) Нет правильного ответа

4. Эффект от управления персоналом на предприятии выражается:

- A) В увеличении выпуска продукции вследствие роста производительности труда.
- B) В удовлетворенности трудом.
- C) В экономии средств при сокращении сроков обучения в результате подбора высококвалифицированных кадров,
- D) Все ответы верны



Е) Нет правильного ответа

5. Планирование на предприятии в сфере управления персоналом представляет собой:

- А) Программу определения оптимальной организационной структуры предприятия.
- В) Систему правил и норм, которые осознаны и соответствующим образом оформлены и приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия.
- С) Систему решений, на основании которых можно будет разработать программу развития персонала во взаимодействии со стратегией предприятия
- Д) Привлечения дополнительного персонала или сокращения существующей численности персонала через рост или спад производства.
- Е) Нет правильного ответа

6. Процесс приема на работу состоит из следующих стадий:

- а) детализация требований к вакантному рабочему месту и прием на работу;
- б) подбор кандидатов, отбор кандидатов и прием на работу;
- в) детализация требований к вакантному рабочему месту, подбор кандидатов, отбор кандидатов и прием на работу

7. Профессиограмма - это:

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) перечень всех профессий.

8. Конфликтная ситуация - это:

- а) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями;
- б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- в) состояние переговоров в ходе конфликта;
- г) определение стадий конфликта;
- д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

9. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:

- а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;
- б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;
- в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
- г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;
- д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

10. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.

11. Высвобождение персонала - это:

- а) увольнение работников по собственному желанию и инициативе администрации;
- б) комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и психологической поддержке при увольнении;
- в) комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и психологической поддержке при увольнении, а также выход на пенсию.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС <hr/>
		Лист 75 из 126

12. Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
- г) уровень организационной культуры;
- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

13. Развитие персонала - это:

- а - процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- в - обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

14. Карьера - это:

- а - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- б - повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- в - предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

15. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):

- а - соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

16. Приспособление работника к нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе – это:

- а) психофизиологическая адаптация;
- б) социально-психологическая адаптация;
- в) организационная адаптация;
- г) нормативная адаптация.

17. Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников характеризует в большей степени:

- а) миссию организации;
- б) организационный климат;
- в) наличие программ повышения квалификации;
- г) уровень конфликтности в организации;
- д) характер коммуникаций в организации.

18. Объектом аудита персонала является состояние:

- а) состояние трудовой сферы экономического субъекта;
- б) трудовой коллектив, его организация и нормирование;
- в) административный аппарат;
- г) состояние трудового коллектива в организации;
- д) положение государственных служащих

19. Текущая деловая оценка персонала осуществляется в форме:

- а) аттестации;
- б) анкетирования;



в) наблюдения.

20. Ротация как метод обучения, характеризуется высокими издержками, что связано с:

- а) необходимостью подбора замены при переходе сотрудника с одного места на другое;
- б) потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую;
- в) необходимостью выделения мастеров для обучения сотрудника каждой новой работе.

Примерные вопросы к зачету:

1. Концептуальные основы, принципы и функции кадровой политики организации.
2. Этапы разработки и основные задачи кадровой политики. Факторы (условия) эффективности стратегического УЧР.
3. Место и роль стратегического решения в УЧР.
4. Программно-целевой подход к реализации стратегического решения в сфере УЧР.
5. Стратегический механизм управления человеческими ресурсами.
6. Принципы функционирования и развития управляющей системы организации.
7. Функциональные подсистемы в управлении человеческими ресурсами.
8. Направления и схема осуществления кадровой деятельности в рамках кадровой политики организации.
9. Задачи управления человеческими ресурсами в повседневной кадровой работе (оперативный уровень реализации кадровой политики).
10. Стратегическое планирование: сущность, значимость, подходы к осуществлению
11. Стратегическое планирование потребности в персонале.
12. Понятие и условия развития персонала организации.
13. Стратегическое управление развитием и профессиональной ориентацией персонала.
14. Управление сопротивлением персонала организационным изменениям.
15. Методы воздействия на персонал при реализации стратегического УЧР.
16. Особенности подготовки управленческого персонала стратегического уровня.
17. Система управления человеческими (трудовыми) ресурсами: объект, субъект, цели, задачи, функции, механизм управления.
18. Человеческий потенциал, трудовой потенциал, человеческий капитал: сущность, особенности формирования, количественные и качественные характеристики, взаимосвязь понятий
19. Профессия, специальность, квалификация: понятия, формы профессиональной подготовки, стадии становления профессионализма.
20. Требования рынка труда к качеству рабочей силы и квалификации работника.
21. Издержки на образование. Выгоды от инвестиций в человеческий капитал.
22. Инвестиции фирмы в человеческий капитал.
23. Содержание понятия «персонал», субъекты и объекты управления.
24. Принципы и структура управления персоналом.
25. Функции и методы управления персоналом.
26. Факторы влияния на управление персоналом.
27. Управление персоналом в системе управления организацией.
28. Оценка экономической эффективности проектирования системы управления персоналом.
29. Программа переподготовки и повышения квалификации персонала.
30. Методы переподготовки и повышения квалификации персонала.
31. Управление персоналом как наука. Объект и предмет науки управления персоналом и их особенности.
32. Принципы управления персоналом.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС <hr/>
		Лист 77 из 126

33. Содержание труда в службах управления персоналом на крупных современных предприятиях и организационная структура службы управления персоналом.
34. Организация отбора и найма персонала.
35. Документы, оформляемые при найме. Подготовка работника к трудоустройству.
36. Профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая адаптация.
37. Организация и эффективность адаптации: отечественный и зарубежный опыт.
38. Организация и информационное обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников предприятия.
39. Виды обучения, рынок образовательных услуг, эффективность обучения.
40. Оценка результатов деятельности службы УП.
41. Текучесть кадров, абсентеизм, социально-психологический климат, качество рабочей силы и другие индикаторы состояния кадровой политики.
42. Программно-целевой подход к реализации стратегического решения в сфере УЧР.
43. Многообразие и типологии видов компенсаций и вознаграждений сотрудников.
44. Виды компенсаций.
45. Законодательные акты в области оплаты труда и его стимулирования.
46. Тарифные, бестарифные и другие системы оплаты труда.
47. Коучинг и консалтинг в управлении персоналом.
48. Компьютерные и информационные технологии в управлении персоналом. Их характеристика, выбор и факторы эффективности.
49. Привлечение, отбор, найм: современные возможности и методы.
50. Отборочное интервью. Профориентация, адаптация, введение работника в должность.
51. Оценка результатов труда и трудового поведения. Аттестационное интервью.
52. Связь результатов оценки и вознаграждения.
53. Охрана и безопасность труда в современных условиях, их влияние на производительность труда.
54. Бюджетирование деятельности службы УЧР.
55. Аудит и контроллинг персонала.
56. Маркетинг персонала.
57. Эффективность организации и системы управления персоналом в ней.
58. Концепция максимальной эффективности на каждом рабочем месте и соответствующие роли и задачи менеджмента по персоналу.
59. Персонал-технологии, направленные на управление результативностью персонала.
60. Составляющие стратегии УЧР: отбор, расстановка персонала, вознаграждение (цели, задачи, особенности).

7 / 8 СЕМЕСТР

Экзамен (решение тестовых вопросов)

1. Развитие российской гостиничной индустрии схоже с развитием:

1. европейской гостиничной индустрии
2. американской гостиничной индустрией

2. Что из перечисленного может быть формой присоединения гостиницы к гостиничной цепи:

1. франчайзинговое соглашение
2. договор на управление
3. стратегические маркетинговые альянсы
4. покупка гостиничной цепью



3. Организованные и неорганизованные потребители, конкуренты, банки, логистические посредники относятся:

1. к внутренней среде логистической системы управления гостиничным предприятием
2. к внешней среде логистической системы управления гостиничным предприятием
4. Согласно сложившейся практике гостиничного бизнеса, наиболее эффективной является система управления:

1. с иностранным менеджментом
2. акционерной гостиницей или частной
3. гостиницей ведомственного подчинения

5. При разработке финансовой стратегии гостиницы необходимо:

1. согласование стратегических нормативов финансовой деятельности по времени с реализацией показателей общей стратегии предприятия
2. согласование всех стратегических нормативов финансовой деятельности по времени
3. согласование нормативов финансовой деятельности по времени: и между собой, и с реализацией показателей общей стратегии предприятия

6. Продукт, созданный на базе научного исследования и существенно отличающийся от предыдущих - это:

1. инновация
2. нововведение
3. и то и другое

7. Антикризисное управление направлено:

1. на предотвращение кризиса
2. на обеспечение функционирования предприятия в условиях кризиса
3. на выработку действий для выхода предприятия из кризиса

8. Высший уровень управления в гостинице представлен:

1. владельцем гостиницы
2. владельцем гостиницы, генеральным директором
3. владельцем гостиницы, генеральным директором, менеджерами служб

9. Управленческий уровень гостиницы представлен:

1. горничными, старшими портье, старшими официантами
2. менеджерами служб, заведующими смен, старшими горничными
3. генеральным директором, менеджерами служб

10. Технический уровень управления гостиницей:

1. горничные, уборщики, старшие портье
2. заведующие смен, старшие горничные
3. старшие горничные, горничные, официанты

11. Организационную структуру гостиницы определяют следующие основные факторы:

1. назначение, месторасположение, профессиональный состав
2. назначение, вместимость номерного фонда, специфика гостей, категория гостиницы
3. месторасположение, категория гостиничных услуг, профессиональный состав

12. Корпоративная гостиничная цепь - это гостиничное предприятие, предусматривающее:

1. правовую независимость партнеров
2. временное объединение независимых гостиничных предприятий на договорной основе
3. объединение гостиничных предприятий под единым руководством, единой системой стандартов, материально-технической базы и услуг



13. Ассоциативная гостиничная цепь - это гостиничное предприятие, предусматривающее:

1. временное объединение независимых гостиничных предприятий на договорной основе
2. объединение гостиничных предприятий под единым руководством
3. правовую независимость партнеров

14. Основные услуги гостиницы составляют:

1. размещение, питание, организация досуга
2. размещение и питание
3. бытовое, экскурсионное обслуживание

15. Классификация гостиниц регламентируется на уровне:

1. международном
2. национальном
3. региональном

16. Без дополнительной оплаты гостям могут быть представлены следующие виды услуг:

1. вызов такси, экспресс-уборка, заказ мест в ресторанах
2. вызов скорой помощи, побудка к определенному времени, доставка корреспонденции в номер, предоставление кипятка в номер
3. услуги спортивно-оздоровительных центров, заказ автотранспорта по заявке гостей, заказ билетов на концерты

17. Перечень оказываемых услуг зависит от:

1. категории гостиницы
2. месторасположения гостиницы
3. количества гостиничных служб

18. Системы жизнеобеспечения гостиницы состоят из:

1. энергоснабжения, теплоснабжения, водоснабжения, вентиляции, канализации, мусоропровода
2. энергоснабжения, теплоснабжения, водоснабжения, системы пожарной сигнализации, внутреннее радиовещание
3. энергоснабжения, теплоснабжения, системы пожарной сигнализации, системы безопасности, радиовещания

19. Классификация гостиниц по критерию назначения:

1. гостиницы делового назначения, транзитные, расположенные в горах
2. гостиницы делового назначения, транзитные, курортные, туристские
3. гостиницы делового назначения, транзитные, фешенебельные гостиницы, бюджетные гостиницы

20. Самой крупной по числу сотрудников является служба:

1. административная
2. управления номерным фондом
3. организации питания
4. коммерческая
5. инженерно-техническая

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 80 из 126

Экзамен (практическое задание)

Практическое задание 1

Общий номерной фонд отеля – 155 номеров, в ремонте из них 8 номеров. Выручка за день составила 598000 рублей, из них стоимость завтраков 46500 рублей. Рассчитать ADR и RevPar номера.

Практическое задание 2

Общий номерной фонд отеля – 550 номеров, загрузка на текущий день составила 75%, выручка на текущий день составила 1800000 рублей. Рассчитать ADR и RevPar.

Практическое задание 3

Общий номерной фонд отеля – 550 номеров, загрузка на текущий день составила 75%, выручка на текущий день составила 1800000 рублей. Рассчитать ADR и RevPar.

Практическое задание 4

Месячная выручка с продаж за апрель – 14700000 рублей. В среднем продавалось по 85 номеров в день из общего номерного фонда гостиницы в 150 номеров (при условии, что 3 номера находятся на капитальном ремонте). Рассчитать ADR и RevPar номера месяца.

Практическое задание 5

Номерной фонд – 100 номеров, расчетный период – 30 дней. Продано за месяц – 2100 номерночел. Выручка за месяц составила 5000000 рублей. Найдите ADR и RevPar.

7.4. Содержание занятий семинарского типа.

МОДУЛЬ 1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

5 / 6 семестр

Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами

Практическое занятие 1

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Концептуальные подходы к практике управления человеческими ресурсами: история и современность

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об основных концепциях управления человеческими ресурсами

Содержание: Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. Особенности управления человеческими ресурсами. Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом. Современные тренды в области УЧР

Практические навыки: навыки закрепления знаний об основных понятиях управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения.

1. Назовите основные принципы управления человеческими ресурсами.
2. Что подразумевается под управлением человеческими ресурсами?
3. Какова схема управления человеческими ресурсами?
4. Какова история развития теории управления человеческими ресурсами?



5. Каковы особенности управления человеческими ресурсами в сравнении с управлением кадров?

5. Охарактеризуйте основные этапы развития теории управления человеческими ресурсами.

6. Назовите основные характеристики управления человеческими ресурсами.

7. Каковы основные цели управления человеческими ресурсами?

8. Какие различают варианты управления человеческими ресурсами?

9. Дайте характеристику циклам управления человеческими ресурсами.

19. Каковы основные цели УЧР?

Выступления студентов с докладами и презентациями на темы:

- Макс Вебер;

- Ф.У. Тейлор;

- Р. Олдс;

- "Хотторнский эффект»;

- HR-тренды;

- Проблемы в области УЧР: современный взгляд.

После выступлений студентов с докладами возможны групповые мини- дискуссии.

Практическое занятия 2

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Модели управления человеческими ресурсами

Цель занятия: закрепление теоретических знаний в области подсистем управления человеческими ресурсами

Содержание: Основные фазы формирования, распределения (перераспределения) и использования рабочей силы. Уровни управления человеческими ресурсами в туристской сфере, особенности в туристских предприятиях и государственных органах. Основные компоненты системы управления человеческими ресурсами. Гарвардская модель УЧР

Практические навыки: навыки закрепления знаний об уровнях управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения.

1. Что понимается под рабочей силой?
2. Охарактеризуйте основные фазы формирования, распределения (перераспределения) и использования рабочей силы.
3. Охарактеризуйте уровни управления человеческими ресурсами в туристской сфере
4. В чем заключается особенность управления человеческими ресурсами на туристских предприятиях?
5. В чем заключается особенность управления человеческими ресурсами в государственных органах, регулирующих деятельность предприятий туристской индустрии?
6. Назовите основные принципы системы управления человеческими ресурсами.
7. Охарактеризуйте основные подсистемы системы управления человеческими ресурсами.
8. Какова цель делопроизводственного обеспечения системы управления человеческими ресурсами?
9. Какова цель информационного обеспечения системы управления человеческими ресурсами?
10. Какова цель технического обеспечения системы управления человеческими ресурсами?
11. Какова цель правового обеспечения системы управления человеческими ресурсами?
12. Дайте определение нормативно-методического обеспечения системы управления человеческими ресурсами.



13. В чем сущность Гарвардской модели управления человеческими ресурсами?

Выступления студентов с докладами и эссе на следующие темы:

1. Основные функции системы управления человеческими ресурсами.
2. Основные противоречия системы управления человеческими ресурсами и кадровой политики.
3. Информационная система управления человеческими ресурсами.
4. Российский рынок HRM- систем.

Просмотр видеоматериалов по теме «Система управления человеческими ресурсами на предприятии»

Практическое занятия 3

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Человеческие ресурсы: понятие, структура

Цель занятия: закрепление теоретических знаний в области человеческих ресурсов

Содержание: Понятие «человеческие ресурсы». Структура человеческих ресурсов по категориям. Профессиональная и квалификационная структура человеческих ресурсов. Качественные характеристики человеческих ресурсов: по гендерному признаку, по возрасту, образованию, стажу. Мотивационная и ролевая структура человеческих ресурсов. Показатели движения человеческих ресурсов. Коэффициенты прибытия, выбытия, текучести и постоянства человеческих ресурсов.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о составе и структуре человеческих ресурсов

Вопросы для обсуждения.

1. Что понимается под человеческими ресурсами?
2. В чем отличительные особенности человеческих ресурсов и персонала?
3. Какие категории человеческих ресурсов Вам известны?
4. Охарактеризуйте профессиональную и квалификационную структуру человеческих ресурсов
5. Что понимается под качественными характеристиками человеческих ресурсов?
6. Как в рамках гостиничного предприятия проводится качественный анализ человеческих ресурсов?
7. В чем сущность мотивационной структуры человеческих ресурсов?
8. В чем сущность ролевой структуры человеческих ресурсов? Назовите ведущие роли персонала в рамках организации
9. Что такое движение человеческих ресурсов? Какие факторы влияют на движение персонала?
10. Как рассчитываются основные коэффициенты движения человеческих ресурсов ?
11. Как рассчитывается коэффициент постоянства человеческих ресурсов ?

Выполнение практической аудиторной работы:

1. Используя данные о штатном расписании гостиничного предприятия провести анализ количественного и качественного состава человеческих ресурсов.
2. Используя данные о движении персонала произвести расчет коэффициентов прибытия, выбытия, текучести и постоянства человеческих ресурсов.

Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами

Практическое занятие 4

Вид практического занятия: практическое занятие



Тема и содержание занятия: Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о стратегическом управлении человеческими ресурсами

Содержание: Управление человеческими ресурсами как функция менеджмента. Основы стратегического управления человеческими ресурсами. Инновационное управление человеческими ресурсами.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о стратегическом управлении человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения

1. Что вы понимаете под стратегическим управлением человеческими ресурсами?
 2. Назовите четыре цели, которые преследует стратегическое управление человеческими ресурсами.
 3. Какими причинами обусловлено преодоление внутренней несогласованности в управлении человеческими ресурсами?
 4. Какие препятствия могут встретиться на пути стратегического управления человеческими ресурсами?
 5. Что необходимо предпринять для преодоления препятствий в управлении человеческими ресурсами?
 6. В чем отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом организации?
 7. Охарактеризуйте стадии и виды стратегий развития организации
 8. Охарактеризуйте известные концепции стратегии управления человеческими ресурсами
 3. Каковы основные черты стратегии управления человеческими ресурсами?
- Подтвердите ответ примерами
4. В чем заключаются понятие, принципы и этапы процесса стратегического управления?
 5. Охарактеризуйте этапы процесса стратегического управления человеческими ресурсами
 6. Что является субъектом, а что объектом стратегического управления человеческими ресурсами?
 7. По каким направлениям реализуется стратегия управления человеческими ресурсами гостиничного предприятия?

Case- study

Целью данного занятия является проведение различий между кадровой и корпоративной стратегией по управлению персоналом. Студенты делятся на группы и знакомятся с заданием. Каждая группа работает над параметрами стратегии. В конце занятия каждая позиция аргументируется.

Кейс 1. Прочтите кейс и выделите в нем стратегии кадровой службы и корпоративные стратегии управления персоналом. Заполните нижеприведенные таблицы. и сравните полученные результаты.

Гостиница «NNN» – одна из известных в мире. Начав с создания семейной гостиницы в начале прошлого века она превратилась в мирового гиганта. Годовой объем продаж гостиничных услуг составляет 14 млрд долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС <hr/>
		Лист 84 из 126

При формулировании стратегии на первый план выдвигается диверсификация бизнеса. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых услуг, обмен и передачу технологий внутри предприятия, самостоятельность подразделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске. Организационная структура строится по продуктовому дивизионному принципу. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективные услуги и рынки сбыта.

Политика управления человеческими ресурсами. Кадровые службы гостиницы имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Предприятие верит в необходимость принципов, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются ключевым активом предприятия.

Характерная черта гостиничного предприятия – тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала.

Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов продвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу предприятия в целом.

В центре управления человеческими ресурсами – эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637), 303 программы ориентированы на научно-исследовательский персонал, 208 программ – на сбытовой уровень, 79 программ – на административно-управленческий уровень. Остальные носят —сквозной характер.

Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах. В гостинице сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит около 15 тыс. человек.

Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: —аккумулирование опыта – поддержка и вознаграждение за успехи – установление обратной связи – обеспечение вовлеченности работников – интеграция их усилий. Используются не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются —круглые столы и дискуссии. Работникам гостиницы, которые обучаются в колледжах и университетах, при успешной сдаче экзаменов возмещается стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в гостинице престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь —корпоративной семьи. В гостинице действует центр по оценке компетенций и развитию карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система —двойной лестницы, или —двух направлений в карьере. В зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника, карьерное продвижение возможно либо по административной линии, либо по линии научно-инженерной. Система оплаты и поощрения труда привязана к оценкам результативности сотрудников.



Таблица 1. Сравнительный анализ кадровой и корпоративной стратегии
по управлению человеческими ресурсами

Параметры стратегии	Политика управления человеческими ресурсами	
	Кадровая стратегия	Корпоративная стратегия
Общие принципы		
Временной горизонт		
Объекты управления		
Планирование трудовых ресурсов, структуры и штата, создание резерва		
Поиск, найм и увольнение персонала		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Планирование карьеры и продвижение персонала		
Обучение и развитие персонала		
Нормирование и оптимизация труда		
Мотивация и оплата труда		
Оценка персонала		
Политика поощрения		
Управление талантами		
Управление знаниями и инновациями		
Управление изменениями		

Таблица 2. Сравнительный анализ кадровой и корпоративной стратегии
по этапам жизненного цикла гостиницы

Параметры жизненного цикла	Политика управления человеческими ресурсами	
	Кадровая стратегия	Корпоративная стратегия
Предпринимательский этап		
Динамичный рост		
Расцвет		
Зрелость		
Стагнация		
Реструктуризация		
Слияния и поглощения		
Ликвидация		

Таблица 3. Внешние и внутренние риски кадровой и корпоративной стратегии по этапам жизненного цикла гостиницы



Параметры жизненного цикла	Внутренние и внешние риски реализации стратегии			
	Кадровая стратегия		Корпоративная стратегия	
	Внешние	Внутренние	Внешние	Внутренние
Предпринимательский этап				
Динамичный рост				
Расцвет				
Зрелость				
Стагнация				
Реструктуризация				
Слияния и поглощения				
Ликвидация				

ВОПРОСЫ К КЕЙСУ:

1. Какие сотрудники окажутся наиболее востребованными на каждом этапе жизненного цикла?
2. В каких случаях в зависимости от жизненного цикла и потенциальных рисков может быть эффективна открытая, а в каких случаях закрытая кадровая политика?
3. Какой тип организационной культуры и стиль руководства окажется наиболее предпочтительным в условиях кризиса?
4. Предложите варианты снижения стратегических рисков в управлении персоналом.
5. На каком этапе жизненного цикла корпорации необходимо активно привлекать таланты?

РОЛЕВАЯ ИГРА.

Аудитория разбивается на восемь групп, по две группы на одну роль. Каждая группа изучает кейс (см. ниже восемь кейсов) и предлагает свое решение проблемы в соответствии с выбранной ролью, оценивая текущую и моделируя будущую ситуации. После этого группы объединяются в две разные компании, обмениваются между собой результатами работы, и вырабатывают свою единую стратегию по управлению персоналом, заполняя таблицу 4. По окончании работы сравниваются результаты работы двух компаний.

Кейс 1 «Сибарит»

«Здесь вам не тут...» От одной из посетительниц, впервые остановившейся в питерском отеле «Сибарит», поступила жалоба. - Я прожила в вашей гостинице больше недели и уезжаю с очень неприятными впечатлениями. Я часто бываю в Вашем прекрасном городе, но у вас, скорее всего, больше не поселюсь. И я хотела бы объяснить, что мне не понравилось. На следующий день после приезда, рано утром, ожидая в кафе-баре заказанного завтрака, я поняла, что сервис здесь никуда не годится. Бронируя номер, я гадала, что меня ждет в «Сибарите», потому что ничего не знала о вашем отеле. Это не Hilton или Marriott, где все известно наперед. Что и говорить, первое впечатление от вашей гостиницы было грандиозным: просто райский уголок, практически в центре северной столицы! Вестибюль маленький, но элегантный и обставлен со вкусом. В таких отелях приятно встречаться с деловыми партнерами и проводить переговоры, он достаточно велик, чтобы обеспечить конфиденциальность, и в то же время уютен, что придает деловым встречам особую атмосферу дружелюбности. Соответственно я ожидала и высочайшего класса обслуживания, поскольку в отделке всех помещений была заметна забота и



отменный вкус. Ни одной непродуманной детали, незавершенной идеи! К моему искреннему разочарованию, ожидания мои не оправдались. После длительного и утомительного путешествия просто мечтаешь о горячем душе и уютной постели. Я прибыла в отель около шести часов вечера в среду. Швейцар любезно приветствовал меня и взял мой багаж. Я поднялась на лифте в вестибюль и подошла к регистрационной стойке, где простояла, кажется, целую вечность, дожидаясь, пока на меня обратят внимание. Наконец одна из двух девушек-регистраторов, оторвавшись от бумаг, соизволила заметить меня и спросила, чем она может мне помочь. У меня возникло ощущение, что я оторвала ее от весьма важных дел. Я назвала свою фамилию и объяснила, что зарезервировала номер. Девушка сообщила номер моей комнаты и дала мне ключ. Я поспешила наверх, валясь с ног от усталости. В основательно прокуренном номере обнаружилось две кровати – я же заказывала одноместный номер для некурящих; я тут же позвонила вниз. Девушка-регистратор с раздражением ответила, что мне следует спуститься вниз, пока она попробует что-нибудь для меня сделать. Пришлось проделать обратный путь – до лифта, десять этажей вниз и снова к регистрационной стойке. Прочувствовав извинения за причиненные неудобства, девушка дала мне другой ключ, я во второй раз отправилась в свой номер. Почти полчаса я ждала, пока доставят мой багаж. Наконец появился коридорный. Одну из моих сумок – самую дорогую, – он прислонил к двери, чтобы та не закрылась, пока он вносил остальные вещи. Затем он информировал меня о предоставляемых в отеле услугах (стандартный набор: мини-бар, чистка обуви, круглосуточная доставка заказов в номер, тренажерный зал и пр.), улыбнулся и пожелал приятного отдыха. Распаковав багаж и устроившись, я взяла меню; оно показалось мне бедноватым, но я очень устала и решила заказать ужин в номер. Девушка на другом конце провода уже знала мою фамилию: "Добрый вечер, вас приветствует служба доставки отеля «Сибарит». Меня зовут Вероника. Чем я могу помочь вам?" Это несколько приободрило меня. Еда мне тоже понравилась, несмотря на то, что прибыла лишь через час, хотя любезная Вероника сказала, что все будет готово через 25 минут. Поужинав, я позвонила в службу доставки и сказала, что оставлю поднос за дверью. Чуть теплая вода в душе только усилила мои негативные эмоции. Когда я, наконец, легла спать, было за полночь. Утром я едва не наступила на тот самый поднос – он лежал на том самом месте, где я его оставила вчера вечером. Сегодня вечером, когда я выписывалась, девушка-регистратор заговорила со мной о будущих визитах, предложив помощь в резервировании номера. Я вежливо отказалась и сказала, что мое пребывание в «Сибарите» было не из приятных. Она, разумеется, принесла свои извинения. Мы попрощались; выходя из дверей отеля, я пыталась сформулировать впечатления от своего пребывания, но точно знала, что больше сюда не вернусь. Мне понравился ваш отель в целом. Он гораздо привлекательнее, чем большинство отелей, где мне довелось побывать, и цены вполне приемлемы для Санкт-Петербурга. Тем не менее, лично я в «Сибарите» останавливаться больше не собираюсь. Обслуживание не оправдало моих ожиданий. Персоналу «Сибарита» следует задуматься об отношении к клиентам и внимательнее относиться к деталям. Мало кто из служащих проявлял элементарную вежливость, и почти никто не заботился о том, чтобы мне было удобно. Я надеюсь, что положение будет исправлено, поскольку в моем лице ваш отель потерял как минимум одного клиента. Искренне ваша Жанна Проскурина.
(Персонажи и название отеля вымышленные).

Кейс 2. Срочное совещание

Генеральный директор отеля 37-летний Савва Кирьянов пригласил на совещание по поводу письма все высшее руководство: начальника производства Маргариту Бражникову,



руководителя отдела по управлению персоналом Петра Жвания и директора по маркетингу Нелли Стругачеву. Еще двое – директор по снабжению продовольствием и начальник инженерного отдела – проводили занятия по технике безопасности в ресторанной кухне и на совещании отсутствовали.

Предложив топ-менеджменту ознакомиться с жалобой, Савва угрюмо объяснил, что, к сожалению, с изложенной в письме ситуацией постоянно сталкиваются практически все постояльцы отеля. Когда собравшиеся прочитали жалобу Жанны Проскуриной, Савва перешел к сути дела: "Что мы можем сделать, чтобы таких жалоб больше не было? Как повысить качество обслуживания наших клиентов? Мы должны принять меры, чтобы не терять постояльцев, учитывая предстоящее повышение цен, на которое придется пойти ввиду нашего финансового положения. Высказывайтесь, и я внимательно выслушаю ваши предложения! Что может предложить наш директор по маркетингу?" Нелли Стругачева ответила: "Я считаю, что из-за повышения цен мы можем лишиться своих постоянных клиентов, поэтому следует подумать о привлечении новых клиентов. К тому же у нас проблема с выходными днями – половина номеров пустует. Может быть, следует разработать специальные предложения, чтобы заинтересовать туристов, приезжающих в Санкт-Петербург на выходные? Следует учесть еще вот что: среди наших клиентов много приезжих из СНГ, поэтому я предлагаю начать активный маркетинг в Интернете.

Мы можем разместить баннеры с рекламой на сайтах пассажирских авиакомпаний бывших стран союза, а также на Rambler или Yandex, чтобы туристы, интересующиеся туристическими услугами в Санкт-Петербурге, могли получить информацию о нашем отеле. Я навела справки; по моим подсчетам, реклама на сайтах, связанных с туризмом, обойдется нам примерно в 3 тыс. долл. в месяц.

Слово взял руководитель отдела по управлению персоналом Петр Жвания: "Не хотелось бы с вами спорить, Нелли, но сегодня наша задача – не привлекать новых, а удержать имеющихся клиентов. Данные опросов постояльцев по вопросам качества обслуживания и растущее число жалоб, которые я тоже получаю, ясно показывают, что те, кто у нас побывали, часто уезжают от нас недовольными, что приводит к потере постоянных клиентов. Я убежден, что нам надо разработать стратегию повышения профессионализма и качества нашего обслуживания. Из неофициальных бесед с нашими работниками я знаю, что они с трудом понимают должностные инструкции и не знают, как им реагировать на жалобы клиентов. По заведенному у нас порядку, каждое нестандартное решение требует согласования с руководством». «Можно себе представить, что чувствует клиент, заплативший больше 200 долл. в сутки за номер, который к его приезду не готов, а служащий, вместо того, чтобы немедленно предложить ему чашечку кофе за счет заведения, бежит на поиски начальника, чтобы спросить на это разрешения. А этот начальник, в свою очередь, обращается за разрешением ко мне или к вам, а время идет, и клиент еще больше раздражается.

Я считаю, что мы должны позволить служащим улаживать подобные проблемы немедленно на месте».

В дискуссию включилась начальник производства Маргарита Бражникова: «Теоретически это возможно, но как контролировать возникающие при этом дополнительные расходы? Бесплатное угощение и возмещение морального ущерба означают рост издержек, а наше финансовое положение нам этого не позволяет. Кроме того, как известно, сейчас идет расширение штата продовольственного отдела, а это тоже дополнительные расходы и, в конечном итоге, снижение прибыли». Савва Кирьянов начал работу в сфере обслуживания 19 лет назад, еще школьником, подрабатывая во время перестройки в закусочной своего отца. Уже в торговом институте во время летних каникул он подрабатывал продавцом мороженого на черноморских курортах. Получив степень бакалавра, Савва три года



отработал в ресторане. Однако гостиничный бизнес нравился ему больше, и он решил получить степень магистра гостиничного менеджмента. Своей первоочередной целью Савва считал повышение доходов отеля за счет повышения качества обслуживания и увеличения клиентской базы. В результате в 2010 году отель «Сибарит» впервые за долгие годы заработал больше, чем потратил.

В конце 2010 года Савва нанял на должность директора по снабжению продовольствием Михаила Решетова – выпускника престижного питерского колледжа, славящегося своей кулинарной школой. Энергичный характер и профессионализм Михаила помогли вдохнуть новую жизнь в ресторанный бизнес «Сибарита»: уже через год его превосходные банкеты и отличное меню привели к росту продаж в ресторане отеля на 22%. Среднегодовой темп прироста около 6%, ежегодная прибыль составляет 2,5%. Петр Жвания, начальник отдела по управлению персоналом, пришел на эту должность полгода назад, до этого 15 лет проработав инструктором в сети отелей на Домбае. Петр перебрался в Санкт-Петербург вместе с женой с Северного Кавказа, когда чеченская война была в самом разгаре, и решил обосноваться здесь надолго. Его предшественник на посту начальника кадров жестко ограничил финансирование отбора и подготовки персонала, что, в целом, положительно сказалось на прибыльности отеля.

Раньше каждый новичок в «Сибарите» проходил обязательные двухнедельные курсы подготовки; затем эта практика была заменена на систему наставничества на рабочем месте. За последние три года многие из менеджеров среднего звена «Сибарита» перешли работать к конкурентам, однако на смену им никто не пришел – отель экономил средства.

Директор по маркетингу Нелли Стругачева пришла в «Сибарит» почти полтора года назад. Раньше она работала менеджером среднего звена в крупной компании бытового обслуживания, где хорошо изучила специфику деловых поездок. Характеризуя ситуацию, в которой оказался отель, она заметила: «Учитывая, что наши постоянные клиенты сопротивляются повышению цен, мы должны стать конкурентоспособными по уровню обслуживанию и популярности бренда».

Кейс 3. Европейские цены – российский уровень

«Сибарит» – десятиэтажный отель-бутик с 405 номерами с полномасштабным набором услуг. Находится он в центре города, среди офисов, ресторанов, баров, магазинов и модных бутиков. К услугам посетителей «Сибарита» ресторан с видом на Неву, винный погребок, коктейль-бар и круглосуточная доставка еды в номера. Вестибюль небольшой и уютный, очень нравится бизнесменам, потому что обладает приятной, располагающей атмосферой. В числе других услуг – чистка обуви, кофе в номер, будильник по телефону, развлечения для всех гостей, сауна, массаж.

Однако с точки зрения проведения крупных бизнес- мероприятий отель «Сибарит» уступает конкурентам: бизнес-центр отсутствует, площадь конференц-зала составляет всего около 185 кв. м. Номера просторные и удобные, приспособлены для работы на компьютере, имеется возможность модемного подключения к Internet и пользования Wi-Fi. Зато в номере по желанию постояльца отель может установить факс.

Прежде отель назывался «Па-де-де» и входил в сеть гостиниц для туристов. В начале 1993 года его выкупило российско-австрийского предприятия «Гермион». В реконструкцию было вложено свыше 150 млн. долл. Реконструкция двух зданий продолжалась четыре года, и завершилась объединением в единый гостиничный комплекс. Модный декоратор из Франции создал оригинальный интерьер в стиле модерн для вестибюля, ресторана и номеров. На смену прежним аляповатым и массивным украшениям пришел изысканный декор, статуи, освещение и привезенные из-за границы мебель, аквариумы и экзотические

растения. Отель стал по-настоящему уютным. За свою историю отель несколько раз переходил от одного собственника к другому, пока его владельцем не стала одна европейская инвестиционная компания. При этом нынешние владельцы рассматривают данное приобретение как стратегический плацдарм для расширения своей деятельности в России.

Кейс 4. Конкуренты

Гостиничный бизнес Санкт-Петербурга отличается жесткой конкуренцией. Отели разделились на две конкурирующие группы. В первую вошли крупные отели, рассчитанные на широкий контингент клиентов, с большими конференц-залами и пресс-центрами, предлагающие качественное, но стандартное обслуживание.

Благодаря удачному расположению и сходным ценам они контролировали значительную часть рынка (Прибалтийская, Санкт-Петербург, Москва, Октябрьская). Расположенный неподалеку от «Сибарита» отель Sheraton одно время рассматривался как главный конкурент, но впоследствии превратился в союзника: круглый год, страдая от избытка клиентов, он направлял постояльцев в «Сибарит».

Sheraton был переоборудован в конце 2005 года; во всех номерах установлены современная удобная мебель, средства подключения к Internet, голосовая почта и офисные комбайны Hewlett-Packard со струйным принтером, факс-аппаратом и копировальной машиной. Руководство Sheraton намеревалось в ближайшие 3 месяца повысить цены на номера до 350 долл. в сутки.

Вторую группу составили отели класса люкс, дорогие и роскошные. Яркий представитель этой группы и главный конкурент «Сибарита» – отель «Астория», «Гранд Отель Европа» и «Коринтия «Невский палас»», предлагающие гостям индивидуальное обслуживание более высокого качества. Живые цветы в номерах, великолепное оборудование для ванн комнат, включая джакузи, комнатные тапочки, корзины с фруктами круглый год – традиционный перечень услуг, на которые мог рассчитывать любой постоялец.

Вот характерная запись в книге отзывов одного из перечисленных отелей класса люкс: «Не просто замечательный отель – лучший во всем мире! Служащие угадывают ваши желания до того, как вы их выскажете. Потрясающе! Невообразимая роскошь, и это в центре Санкт-Петербурга». Персонал знает ваше имя еще до того, как вы представитесь. Я не знаю, как им это удается, но это факт».

5. Клиентура Поскольку «Сибарит» позиционирует себя как отель-бутик, туда обращаются те, кто ищет спокойного отдыха и комфорта; 70% постояльцев отеля – бизнесмены, 30% – туристы, поэтому заполняемость номеров в будние дни выше, чем в выходные (с некоторыми сезонными колебаниями). Большинство клиентов-бизнесменов – люди зрелого возраста, 45-65 лет, привыкшие в каждый приезд останавливаться в одном и том же отеле, более того, в одном и том же номере. Среди постоянных клиентов отеля их почти 60%.

К сожалению, в последние годы процент постоянных клиентов неуклонно снижается, сократившись уже на 10%, главным образом, из-за увеличения стоимости проживания.

Нелли Стругачева, директор по маркетингу, стремясь улучшить обратную связь с клиентами, разработала новый инструмент повышения качества обслуживания вопросник для клиентов. Почти 40% постояльцев отеля приходилось на приезжих из-за границы. У «Сибарита» отличная репутация в СНГ, поэтому почти 80% клиентов поставляет именно этот рынок. Опросы клиентов об уровне обслуживания показывают, что бизнесмены из восточных стран особенно недовольны уровнем сервиса в отеле «Сибарит».

6. Команда В «Сибарите» работает около 250 человек. Из-за относительно небольшого размера отеля, а также из-за сложной ситуации на петербургском рынке труда, подбор работников представляет собой непростую задачу для руководства отеля. Кроме того, отель не входит ни в одно из профсоюзных объединений, которые охватывают 96% всего гостиничного сектора Санкт-Петербурга. Поэтому ставки и премии в «Сибарите» несколько выше, чем у других. Текучесть кадров в «Сибарите» составляет около 10%, хотя средний показатель для отелей этого класса равняется 45%. Средний стаж работы в отеле – 3,7 года; 10-15% служащих работают в отеле еще с начала перестройки.

Несмотря на относительно низкую текучесть кадров, уровень удовлетворенности служащих своей работой невысок. Производственная мораль и корпоративная культура «Сибарита» снизились из-за постоянной смены высшего руководства, невнятной политики и пренебрежительного отношения к руководителям среднего звена. Текучесть кадров в руководстве очень высокая. Из пяти человек руководящего состава за последние пять лет в «Сибарите» не сменился только начальник производственного отдела. Все исполнительные директора работают недавно.

Начальник производства Маргарита Бражникова – единственный «ветеран» «Сибарита». Более двадцати пяти лет назад она пришла в тогда еще советское заведение для командировочных и на ее глазах оно преобразилось в сегодняшний отель «Сибарит», уважаемый и амбициозный.

Маргарита начала свою карьеру горничной в «Прибалтийской», затем стала менеджером номеров. Когда же пять лет назад ей предложили должность начальника производства в «Сибарите», она охотно согласилась. Весь производственный отдел она разделила на службу приема и размещения гостей, службу питания и напитков и службу консьержей по обслуживанию номерного фонда.

Маргарита уверена в эффективности «интуитивного» менеджмента и постоянно занимается улаживанием бесконечных проблем своего большого и беспокойного хозяйства и участвует в разрешении конфликтов. Часто она повторяет своим подчиненным: «Видели бы вы это место до реконструкции ... мебель ветхая, оборудование устаревшее. Сейчас совсем другое дело, наш отель – просто прелесть. Мы должны им гордиться!»

Кейс 7. «Финансы поют романсы»

При высоком уровне заселяемости номеров и процветании гостиничного бизнеса в Санкт-Петербурге «Сибарит» испытывает постоянные трудности. Первые 3 года работы отель ежегодно нес убытки почти в 12 млн. долл., которые лишь недавно удалось свести к 1 млн. долл. Впервые отель получил прибыль в 2010 году.

Учитывая все это, руководство отеля решило в течение следующих двух лет повысить стоимость проживания на 30%. При относительно низкой стоимости проживания отель не достигал запланированных показателей прибыли. Стоимость номера в сутки была в среднем на 50-100 долл. ниже, чем у конкурентов. И все же многие гости находили цены непомерно высокими – 205-305 долл. безо всяких скидок. Такие цены назначались на выходные, когда резко повышался спрос на гостиничные номера). Особенно недовольны были туристы, которые за такие деньги рассчитывали получить индивидуальное обслуживание по высшему классу и особое внимание персонала к своим нуждам. По сравнению с отраслевыми стандартами (данные о которых публиковались консалтинговыми компаниями) валовая прибыль «Сибарита» (до вычета фиксированных выплат) была на 2-4 % ниже среднего для отелей этого класса показателя.

Савва Кирьянов признавал, что возможности незначительного сокращения издержек существуют, однако их реализация противоречила повышению качества обслуживания.



Например, на собрании Совета директоров два месяца назад один из владельцев отеля предложил закрыть гостиничный ресторан или отказаться от круглосуточного ресторанного обслуживания в номерах.

Руководство отеля категорически не согласилось с этим, так как широко известное ресторанное обслуживание «Сибарита» составляет неотъемлемую часть имиджа отеля и способствует поддержанию бренда.

Кейс 8. Куда идем?

Савва Кирьянов закончил совещание к половине шестого вечера. Зачастил дождь, и уже сидя за рулем в пробке, Савва размышлял о будущем. «Первым делом нужно отправить Жанне Проскуриной письмо с извинениями. Хорошо продумать, что необходимо сделать, чтобы улучшить впечатления гостей в отеле «Сибарит»?

Как повысить уровень удовлетворения постояльцев? Как перестроить работу по управлению персоналом?

И, наконец разработать план решительных действий и вместе с исполнительными директорами разработать стратегию по управлению персоналом и механизм ее реализации на долгосрочную перспективу».

Таблица 4. Стратегия менеджмента по персоналу компании

Текущая / Будущая ситуация	Административный эксперт	Стратегический партнер	Лидер	Агент перемен
Проблемы бизнеса				
Возможности менеджмента				
Ключевые компетенции и лояльность сотрудников				
Эффективность бизнес-процессов				
Критерии эффективности бизнеса				

Практическое занятие 5

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о компетентностном подходе к управлению человеческими ресурсами

Содержание: Понятие, подходы и структура компетенций. Понятие модели компетенций, профиль компетенций. Цели и задачи построения модели компетенций в организации. Принципы построения модели компетенций. Этапы построения модели компетенций



Практические навыки: навыки закрепления знаний о компетентностном подходе к управлению человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение «компетенции» различных авторов.
2. Охарактеризуйте подходы к понятию «компетенции»
3. Какие виды компетенций Вам известны. Охарактеризуйте их.
4. Охарактеризуйте основные элементы профессиональных компетенций.
5. Кто является основоположником понятия компетенции?
6. Дайте определения компетенции, предложенные следующими авторами: Parry, Mirabile, Spencer & Spencer, Keen. Что является общим в этих определениях, а что - различается?
7. Чем компетенция отличается от любого другого критерия оценки?
8. Объясните разницу между компетенциями и компетентностью.
10. Что такое индикаторы поведения?
11. Что такое кластеры компетенций? Приведите примеры.
12. Перечислите корпоративные компетенции известной Вам компании.
13. Почему, на ваш взгляд, именно такие компетенции необходимы организации?
14. Какие управленческие компетенции необходимы топ-менеджерам и линейным менеджерам современной организации?
15. Для чего необходима модель компетенций в организации? Какие основные требования предъявляются к модели компетенций?
17. Назовите связь модели компетенций с другими моделями управления персоналом.
18. Чем корпоративные компетенции отличаются от лозунгов, декларируемых в кодексах корпоративного поведения? Поясните ответ.
19. Для чего возникла необходимость измерения и классификации компетенции?
20. Перечислите основные параметры классификации шкал.
21. Приведите наиболее типичные и часто встречающиеся параметры распределения компетенций по уровням.
22. В чем особенность описания шкал компетенций, содержащих в своем составе более 7 уровней?
23. Определите цели использования модели компетенций в организации
24. Как можно проинформировать работников о процессе разработки модели компетенций?
25. Составьте план и выберите технологии сбора информации для разработки компетенций.
26. Какие финансовые и временные затраты следует учитывать при разработке и внедрении модели компетенций?
27. Кого бы вы включили в команду разработчиков модели компетенций?
28. Какие источники сбора и анализа информации вы будете использовать для разработки компетенций?
29. В какой области управления человеческими ресурсами вы хотели бы применить модель компетенций в первую очередь? Почему?

Деловая игра на освоение понятийного аппарата в области компетенций

1 часть. Студент в течение 1-2 минут презентует 2-3 элемента профессиональных компетенций, которые присущи ему в настоящее время и оценивает степень выраженности данного элемента.

2 часть.

1. Сформировать группы по 2-4 человека.



2. Каждой группе сформулировать компетенцию и распределить индикаторы поведения по уровням, взяв за основу любой критерий шкалирования и произвольное количество уровней. (два уровня, три уровня, четыре уровня, пять уровней).
3. Каждая подгруппа презентует свою работу.
4. Желательно формулировать компетенции, актуальные для персонала туристских предприятий .
5. Преподаватель подводит итоги и выставляет баллы.

Деловая игра «Разработка профиля компетенция для гостиничного предприятия»

Описание этапов проведения деловой игры:

1. Сформировать команды по 4-8 человек, исходя из профессиональных интересов.
2. Дать краткую характеристику выбранного гостиничного предприятия. Охарактеризовать корпоративные ценности.
3. Определить вакантную должность, для которой будет разрабатываться профиль компетенций.
5. Используя материал предыдущих тем по компетенциям и раздаточный материал разработать профиль компетенций для вакантной должности конкретной службы гостиничного предприятия.
6. Оценить важность каждой компетенции, используя классификацию: критично, важно, желательно.
7. Отобразить профиль компетенций графически или в форме таблицы.
8. Подготовить оригинальную презентацию проекта. Доклад делает "генератор идей" или организатор.
9. Подведение итогов и экспертная оценка результатов работы команд и достижения поставленных целей.
10. Награждение победителей

Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов

Практическое занятие 6

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Кадровые службы гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о кадровых службах гостиничного предприятия

Содержание: Персонал организаций индустрии туризма и гостеприимства. Организационные структуры кадровых служб гостиничных предприятий. Основные задачи кадровых служб гостиничных предприятий. Профессиональные стандарты, регламентирующие требования к человеческим ресурсам индустрии гостеприимства. Практика составления и эффективного применения должностных инструкций.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о службах управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой персонал организаций индустрии туризма и гостеприимства?
2. Какие категории человеческих ресурсов представлены на гостиничных предприятиях?
3. Охарактеризуйте наиболее типичную организационную структуру кадровых служб гостиничных предприятий



4. Что учитывается при расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы?
5. Какие современные задачи стоят перед кадровыми службами гостиничных предприятий?
6. Какие разделы должны содержать правила внутреннего трудового распорядка?
7. Какие разделы включаются в положение о подразделениях и должностные инструкции?
8. На чем основывается деятельность кадровых служб?
9. Охарактеризуйте все профессиональные стандарты, регламентирующие требования к человеческим ресурсам в гостиничной индустрии?
10. Охарактеризуйте основные требования к уровням квалификации персонала предприятий туристической индустрии в соответствии с профессиональными стандартами?
11. Что входит в компетенцию менеджера по обучению персонала на предприятиях туристической индустрии?
12. Что входит в компетенцию менеджера по найму персонала на предприятиях туристической индустрии?
13. Что должны знать работники службы управления человеческими ресурсами?

Выступления студентов с эссе и докладами на следующие темы:

- Современные роли служб управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства;
- Профессиональные стандарты, регламентирующие требования к человеческим ресурсам в туристической индустрии;
- Роль профессиональных стандартов в деятельности кадровых служб туристических предприятий.

Практическое занятие 7

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Планирование потребности в человеческих ресурсах гостиницы

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о планировании человеческих ресурсов

Содержание: Понятие «кадровая политика». Типы кадровой политики. Виды кадровой политики. Цели планирования человеческих ресурсов. Процесс планирования человеческих ресурсов. Методы планирования человеческих ресурсов. Сущность прогнозирования потребности в персонале организации. Типичные ошибки при планировании человеческих ресурсов.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о планировании человеческих ресурсов

Контрольные вопросы:

1. Какие задачи призвано решать планирование человеческих ресурсов в организации?
2. Опишите структуру и основные этапы планирования человеческих ресурсов.
3. Назовите основные принципы планирования человеческих ресурсов?
4. Какие факторы учитываются при планировании человеческих ресурсов?
5. Чем отличается стратегическое и оперативное планирование?
6. Каковы преимущества и ограничения использования балансового метода при планировании человеческих ресурсов?



7. Сущность и возможности применения математико-статистических методов.
8. Сущность нормативного метода планирования человеческих ресурсов.
9. Значение планирования и обеспечения преемственности человеческих ресурсов.

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) - 1920 ч;
Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;
Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;
Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,1.

Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Методические указания

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$Ч_{п} = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{нрв},$$

где n - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i -го вида работ за установленный период (например, за год);

t_i - время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i -го вида организационно-управленческих работ;

T - рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$ - коэффициент необходимого распределения времени.

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3.$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени: $K_{нрв} =$ (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) \times (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) \times (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_{р} = [(m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3) / T] K_{нрв}.$$

Решение



1. Расчет суммарного времени выполнения работ:
$$\sum mt = (500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0,5) + (300 \cdot 3) = 2900 \text{ ч.}$$
2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:
$$K_{\text{нрв}} = 1,3 \cdot 1,12 \cdot 1,1 = 1,6.$$
3. Определение расчетной численности персонала:
$$Ч_p = (2900 / 1920) \cdot 1,6 = 2,4 \text{ человека; принимаемая численность - 3 человека, с}$$

условием дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов

Практическое занятие 8

Вид практического занятия:

Тема и содержание занятия: Современные технологии найма персонала гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о процессе подбора отбора и найма персонала для гостиничных предприятий

Содержание: Теоретические основы подбора, отбора и найма персонала: основные методы, источники, эффективность

Практические навыки: навыки закрепления знаний о процессе подбора отбора и найма персонала

Деловая игра «Подбор и отбор персонала»

Описание деловой игры

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

Были использованы различные источники поиска и подбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался также телефон диспетчера (последний выступал как бы в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучение позволило работникам службы управления персоналом произвести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашением на собеседование.

До проведения собеседования работники звена по отбору и приему персонала отдела управления персоналом изучили систему методов оценки и отбора претендентов с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили нужных сотрудников из других подразделений, разработали стратегию проведения собеседования.

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк «Оценочный лист собеседования», на котором проводящий беседу сотрудник отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества (параметры).

Следующий этап отбора персонала - собеседование, в котором могут участвовать, с



одной стороны, специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых производится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны - претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

Постановка задачи

Для проведения работы по отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.

2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.

3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).

4. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).

5. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное лицо - претендента на должность.

6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.

7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеяв тем самым заведомо неподходящих людей.

8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.

9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.

10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.

11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.

12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.

13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.

14. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

Методические указания

Для проведения деловой игры участникам необходимо воспользоваться материалами



лекций и учебника: [Еремин В. И.](#) Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=445081>

1. Выбор организации, для которой проводятся подбор и отбор персонала, осуществляется участниками деловой игры самостоятельно с учетом специфики туристской сферы.

Анализ факторов появления дополнительной потребности в персонале может проводиться логическим путем, а определение вакантных должностей и количества работников по ним - экспертно-аналитическим или расчетным путем с применением известных методов расчета: по трудоемкости, по нормам обслуживания, по рабочим местам.

2. По каждой вакантной должности необходимо разработать должностную инструкцию, которая содержит основные требования к работе, выполняемой по конкретной должности.

3. Следует составить личностную спецификацию - набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования (табл. 5).

4. Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации. Оно должно быть кратким, лаконичным, содержать сведения о названии должности, иногда - об окладе, о социальных льготах, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, компьютер и т.п.).

5. Резюме - одно из самых мощных средств саморекламы на рынке труда. Его задача - привлечь внимание работодателя к претенденту, оно должно быть кратким, достоверным, со вкусом оформлено (см. ситуацию «Составление резюме»).

6. Процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате. Один из образцов формы анкеты кандидата на вакантную должность представлен ниже.

Таблица 5.1

ЛИЧНОСТНАЯ СПЕЦИФИКАЦИЯ

Перечень требований к работнику	Должность	Требуемые качества		
		основные	желаемые	противопоказания
1. Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид)				
2. Достижения (образование, квалификация, опыт)				
3. Интеллект (ум, сообразительность, память, беглость речи, логика мышления, четкое выражение мысли)				
4. Специальные способности (к вычислениям, чертежам, музыкальные, художественные)				
5. Интересы (к конструированию, общественной работе; к власти, деньгам, престижу, карьере)				
6. Черты характера (инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность)				

7. Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок)			
--	--	--	--

7. Для первоначального отбора и отсеивания неподходящих по основным требованиям кандидатов, позвонивших в организацию по телефону, может быть использована специальная карточка, в которую заносятся основные сведения о них. В дальнейшем с ее помощью, так же как и с применением резюме и анкеты кандидата, можно отобрать тех лиц, которых необходимо пригласить на собеседование. Один из образцов такой карточки приведен на рис. 5.2.

8. Письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности. Приглашения лучше рассылать в письменном виде по почте на фирменном бланке. Один из примеров такого приглашения приведен на рис. 5.3.

9. Для оценки и отбора претендентов на вакантную должность могут быть использованы различные методы, применение которых может быть более или менее целесообразным для оценки разных качеств человека. Система основных методов должна быть изучена работниками отдела управления персоналом (звеном по отбору и приему персонала) в соответствии с табл. 5.2.

10. При подготовке к проведению собеседования надо тщательно продумать вопрос о том, в какой обстановке - формальной или неформальной - будет проходить беседа. От этого будет зависеть выбор места, помещения, присутствующих лиц (руководителя организации, внешнего консультанта по отбору и оценке персонала, психолога и т.д.). Всех, кому необходимо быть на собеседовании, нужно оповестить об этом заранее. Предупредите сотрудника у входа в здание о прибытии конкретных лиц.

Важный фактор эффективного собеседования - выработка стратегии, которая должна включать три элемента:

- 1) установление контакта с претендентом для создания доверительных, откровенных отношений;
- 2) подготовка содержания собеседования, т.е. тех вопросов, которые должны быть заданы претенденту;
- 3) управление процессом собеседования (представителем организации).

11. Лицо или лица, проводящие собеседование, должны четко представлять себе его цели, которые состоят в следующем:

- 1) оценить способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности;
- 2) выяснить мотивацию претендента, т.е. почему он желает работать именно в данной организации;
- 3) выяснить, управляем ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько он уживчив, коммуникабелен с другими людьми.

Эти цели можно достичь с помощью предварительно составленных и тщательно продуманных вопросов, которые затем будут заданы кандидату в ходе собеседования. Готовясь к собеседованию, специалисты отдела управления персоналом должны изучить специальную литературу с рекомендациями, правилами эффективного собеседования.

12. В ходе собеседования не рекомендуется вести записи, однако небольшие пометки, замечания делать необходимо. С этой целью можно использовать оценочный лист собеседования, один из вариантов которого приведен в табл. 6.3. После окончания собеседования специалист по управлению персоналом может дать краткий комментарий его результатов и указать дату сообщения претенденту о принятом решении.



13. Окончательное решение о приеме кандидата на работу в данную организацию или об отказе ему в этом должно быть принято в кратчайший срок руководителем организации по представлению отдела управления персоналом и непосредственного руководителя отбираемых работников на основании анализа и сопоставления всех представленных ими документов, результатов собеседования, с одной стороны, и требований к работнику по конкретной должности - с другой.

Личные данные

1. Ф.И.О.
2. Адрес
3. Телефон
4. Год рождения
5. Пол
6. Семейное положение

Образование

1. Какое из перечисленных учебных заведений Вы окончили?

обычная средняя школа

специальная школа

Укажите специализацию

ПТУ / техникум

2. Высшее образование, в том числе вуз, посещаемый на данный момент

Название вуза	Факультет	Специальность	Год окончания или курс на данный момент

3. Уровень работы на компьютере

4. Какими языками Вы владеете?

Английский свободно хорошо удовлетвор.

Немецкий свободно хорошо удовлетвор.

Французский свободно хорошо удовлетвор.

5. Есть ли у Вас водительские права?

Сведения о работе

1. В каких организациях Вы работали или работаете в настоящее время?

Название организации	Направление деятельности организации	Должность	Зарплата	Год поступления. Год ухода

2. Назовите основную причину, по которой Вы работаете / работали:

Деньги Для интеллектуального развития

Для получения опыта Карьера

Другое _____

3. Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:

Финансы Продажи

Маркетинг Кадры

Консалтинг Производство

Научные исследования Реклама

Еще не определился/Не имеет значения

4. Какой тип организации Вы считаете наиболее привлекательным с точки зрения работы



в ней?

- Российская фирма с небольшим штатом
- Крупное российское предприятие с большим штатом
- Совместное предприятие с небольшим штатом
- Совместное предприятие с большим штатом
- Иностранная фирма с большим штатом
- Не имеет значения
- 5. Ожидаемая величина заработной платы
- 6. Почему вы отдали предпочтение именно этой организации?
 - Хорошая зарплата
 - Имидж
 - Рекомендации друзей
 - Высокое качество продукции/услуг
 - Привлекательная область деятельности
 - Другое _____

7. Укажите основной способ трудоустройства или источник информации о наличии вакансии:

- Самостоятельно
- При помощи родственников
- Через службы занятости
- При помощи друзей
- Через объявление
- На Дне карьеры
- Другое _____

8. Подпись, дата

Рис. 5.1. Анкета кандидата на вакантную должность

Организация _____ Должность _____
Фамилия
Имя.....
Отчество
Год рождения.....
Пол..... Национальность.....Гражданство.....
Адрес
Место работы
Должность.....
Специализация
Образование..... Учебное заведение
Специальность по образованию
Иностранный язык - степень владения.....
Телефоны: служ.....дом.....
Дополнительные сведения

Ф.И.О. Дата Подпись

Рис. 5.2. Образец карточки, используемой при телефонном отборе

Кому _____

Адрес _____



Приглашение на собеседование по
вопросу найма кандидата на вакантную
должность

Уважаемый _____!
(имя, отчество)

Большое спасибо за Ваш отклик на наше предложение!

Мы будем проводить собеседование с рядом кандидатов на следующей неделе и хотели бы встретиться с Вами в 17.00, во вторник 15 апреля для обсуждения прилагаемого описания работы и возможности Вашей работы на данной должности.

Собеседование будет проходить по адресу: _____

Вам следует подойти к сотруднику при входе и сообщить Ф.И.О. Прилагаем карту, показывающую, как быстрее добраться от станции метро _____ (платформы _____) до нашего здания. Собеседование, вероятно, продлится около часа.

Если предложенное время или дата неудобны для Вас, пожалуйста, дайте мне знать сразу же, чтобы мы могли установить другое время.

Буду Вам признателен, если Вы в любом случае сообщите о своем решении.

Дата

тел. _____ Искренне Ваш _____

Ф.И.О., должность

Рис. 5.3. Пример приглашения

Таблица 5.2

СИСТЕМА МЕТОДОВ ОЦЕНКИ И ОТБОРА ПРЕТЕНДЕНТОВ (СРАВНИТЕЛЬНАЯ
ХАРАКТЕРИСТИКА)

Оцениваемое качество	1	2	3	4	5	6
	Анализ анкетных данных	Проверка отзывов и рекомендаций	Квалификационное тестирование	Психологическое тестирование	Собеседование	Оценочные деловые игры
1. Интеллект				++	+	++
2. Эрудиция	+		++			+
3. Профессиональные знания, навыки	+	+	++			+
4. Организаторские способности, навыки	+	+	+			++
5. Коммуникационные способности, навыки				+	++	++
6. Личностные особенности (психологический портрет)		+		++	++	+
7. Здоровье и работоспособность	+	+			+	+
8. Внешний вид и манеры					++	
9. Мотивация					++	

+ - рекомендуемый метод;

++ - наиболее эффективное использование метода.



Таблица 5.3

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Параметры	Оценка (соответствие) -1 2 3 4 5+	Комментарий
1. Физический облик Внешний вид Здоровье Речь Манеры Динамизм		
2. Достижения Образование Иностранные языки Квалификация Опыт работы Карьера		
3. Интеллект Ум Память Сообразительность Логика		
4. Специальные способности		
5. Интересы Хобби		
6. Черты характера Общительность Лидерство Уверенность Самоконтроль		
7. Управляемость		
8. Мотивация		
9. Бытовые условия		



Ролевая игра «Проведение интервью»

Цель игры – исходя из особенностей туристского предприятия, подобрать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения конкретной вакантной должности путем проведения собеседования.

1. Определить число участников ролевой игры
 2. Собеседование может быть групповым и индивидуальным.
Исходя из этого формируются группы или пары участников ролевой игры.
 3. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму.
 4. Определить вакантную должность и требования к ней.
 5. Определить технику проведения интервью (возможно комбинирование различных техник)
 6. Определение круга задаваемых вопросов или ситуаций
 7. Проведение собеседования.
 7. Подготовить вопросы для команд конкурентов.
 8. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам работы команд конкурентов по форме табл. 3.
 9. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.
- Выступление студентов с докладами на тему: «Примеры кейсов (ситуационных задач) для различных должностей.
- По окончании выступления – групповая дискуссия.

Выступление с эссе и докладами

на темы: «Специфика вербального и невербального поведения на интервью», «Роль и значение отдельных поз и жестов человека».

Просмотр и обсуждение видеоматериалов по подбору персонала

Case- study

Кейс 1

Гостиница «Баккара» - самая крупная гостиница г. Санкт- Петербург , идущая в ногу со временем и постоянно внедряющая передовые технологии оказания услуг. Вот уже более 10 лет она лидирует в списке гостиничных предприятий Большого Леса. Тяжеловато было начинать после раскола Великого Леса на Большой, Малый, Дальний, Болотистый и другие. Но ничего, выстояли, коллектив сохранили, молодежь подготовили – настоящая боевая смена! И теперь в лидерах!

Действующие лица:

Великий Лев – Генеральный директор и главный акционер гостиницы «Баккара»

Мудрый Барсук – начальник коммерческого отдела. Правая рука Генерального. Все 10 лет вместе!

Шустрая Белка – начальник отдела маркетинга. Всего два года в должности, а уже пять новых идей, реализованных на предприятии.

Хитрый Лис – начальник отдела продаж. Находчив, изобретателен. Только благодаря этим качествам планы продаж и выполняются!

Добрый Медведь – начальник отдела номерного фонда, бывший начальник отдела продаж.

Трескучая Сорока – служба общественного питания. Славится умением рассуждать о неизвестном и доказывать недоказуемое.



Енот Полоскун – начальник отдела по работе с персоналом. Скрупулезен и тщателен в работе. Великий Лев ценит это, не взирая на конфликтность и неумный темперамент Енота.

Вот уже несколько месяцев совещания у Великого Льва проходят «со скрипом». Каждый начальник считает своим долгом плеснуть масла в огонь. И главная тема – нет нормального персонала.

- Измельчали звери! Никому доверия нет! Глаз да глаз нужен! – жаловался в очередной раз Хитрый Лис. – Продавать некому! Сидят пять старых Хомяков на своих клиентах, целыми днями в домино режутся да ждут, когда кто из постоянных покупателей позвонит. А сделаешь кому замечание, - обижаются. Говорят, мы же план выполняем, и зарплату нам все равно не повысят, чего напрягаться?

- А как раньше было хорошо! – подхватил Добрый Медведь. Ведь этих Хомяков я на работу подбирал, так они целыми днями землю рыли, нарабатывая клиентскую базу. Телефонные счета «Лестелекому» с трудом оплачивали! Кстати, у меня в закупках та же история. Ведь логистика – это захватывающее дело, как детектив. А мои Тюлени (дал же Бог подчиненных!) лежат на должности в прямом и переносном смысле. А ведь еще три года назад, я слышал, они считались лучшими специалистами в своей области, призы и премии получали!

- На производстве не лучше, - заявил Мудрый Барсук. – Пять лет назад, когда подготовленных кадров не хватало, мы набрали молодых Зайчих, выпускниц Травкиной Академии, предполагая, что вырастим из них классных специалистов. А те через год-другой замуж повыскакивали, и каждые три месяца – в декретный отпуск. А травы лекарственные кто за них собирать будет, мы с Ежом? Что-то, мне кажется, здесь отдел персонала не додумал.

- Вот, и крайний объявился! – поднялся со своего места Енот Полоскун. Как с управлением не справляемся – это кадры виноваты! А кто из вас за последнее время мне нормальную заявку на подбор персонала подал?

- Я! – подскочила Белка. – Все четко указала: что кандидат должен знать, что уметь, каким опытом обладать, вплоть до знания обезьяньего языка (мы тут с Африкой связи налаживаем).

- Да, действительно, - поддержал Енот. – Мы строго по этой заявке и нашли специалиста. Утконос, кажется, его фамилия? Редкий специалист, случайно к нам из Австралии занесло. И как работает? – обратился Енот к Белке.

- Отличник! Чувствуется заграничная школа! Наши все с него пример берут!

- Ну вот, значит не в кадрах дело, мы за свою работу отвечаем, - обиженно продолжал Енот. Давайте лучше подумаем, в чем тут дело, и что надо исправлять,

- Минуточку, - прервал всех Лев. – Сейчас по телику важное сообщение должно быть, кстати, по поводу кадровых проблем. Предлагаю прерваться и посмотреть. Там и про нас будет.

Не дожидаясь согласия присутствующих, Лев встал и включил телевизор. А там уже во всю тархтела Трескучая Сорока, самая популярная журналистка «Лес-ТВ».

- Посмотрите, что происходит, уважаемые телезрители, - заливалась Сорока. – Скоро на наших предприятиях некому будет работать! Рождаемость в Лесу падает! Звери разбегаются, кто куда. В один только Болотистый Лес за последний год 16 стай Диких Кабанов перебежали. Там что, медом намазано? Нет! Просто желудей там больше. А кто нам мешает дубов насадить? И желудей будет вдоволь, и Кабаны никуда уходить не станут. А стране от этого одна прибыль: ну кто лучше Кабанов умеет землю вспахивать? А что делается в деревообрабатывающей промышленности? Да профессионально подготовленных Бобров нынче днем с огнем не найти! Все на заработки в ближнее и



дальнее зарубежье рванули, и там европлотины строят за СКВ. Туда и семьи свои перевозят – на ПМЖ. А сейчас мы в гостях у одного из лидеров отечественного гостиничного бизнеса, гостиницы «Баккара» И раз уж тема нашего разговора сегодня – кадры, то и поговорить мы решили с директором отдела персонала компании господином Енотом Полоскуном. Скажите, уважаемый Енот, как Вы с профессиональной точки зрения очертили кадровые проблемы сегодняшнего дня?

- О, меня показывают, - восторженно воскликнул Енот.

- Кадровая проблема – это проблема системная, - начал Енот. – Здесь и слабая подготовка специалистов в ВУЗах, и устаревшие методы отбора персонала на предприятиях. Сегодня мы чувствуем нехватку методик оценки персонала. Ежегодные аттестации превратились в формальные процедуры, отписки, не имеющие ни воспитательного, ни стимулирующего значения. И вот еще что важно, - продолжал Енот, - в связи с дефицитом квалифицированного персонала, о котором вы сейчас говорили, произошли революционные изменения на рынке труда. Теперь не предприятие ищет классный персонал, а классные специалисты подбирают под себя подходящее предприятие, как правило, по принципу: «Где условия лучше». А создать такие условия – это тоже проблема. Вот мы и попали в замкнутый круг: Чтобы создать хорошие условия, нужны солидные деньги. Солидные деньги способны заработать высоко профессиональные специалисты. А туда, где денег платят мало, хорошие специалисты не идут.

- А как же вы выходите из положения? Как вам в такой сложной ситуации удается оставаться в лидерах? – с ноткой сопереживания в голосе стрекотала Сорока.

- Сегодня мы делаем ставку на выдающихся специалистов, которых назначаем на ключевые посты, и конечно изыскиваем средства, чтобы создать для них достойные условия. Но таких спецов единицы, и мы понимаем, что возможности их ограничены – в одиночку каждый из них горы не свернет. Требуются сотни и тысячи инициативных и творческих голов, профессиональных рабочих лап и крыльев, а также нужны современные технологии, сокращающие применение ручного труда. Этим мы сейчас и заняты. Но ключ, как мне представляется, находится в системе отбора специалистов.

- Спасибо, господин Полоскун! Напомню нашим телезрителям, что моим собеседником был руководитель отдела персонала акционерного общества «Жень-Шень» Енот Полоскун. На этом мы заканчиваем передачу. Но проблема остается, и решать ее нам! С вами была Трескучая Сорока. До новых встреч в эфире!

- Енот, ты, похоже, что-то знаешь, и молчишь! – сдержанно зарычал Лев.

- Конечно знаю, и вы все это знаете: управление персоналом – это задача не только отдела персонала, а и каждого руководителя в отдельности. Кроме того, управление персоналом – это система, включающая в себя четыре основных элемента. Первый – подбор и расстановка кадров, второй – систематическая оценка персонала, третий – обучение и развитие, четвертый – мотивация и стимулирование. При определенных условиях эта система способна работать, как саморегулирующийся вечный двигатель. А вот что это за условия – стоит подумать нам всем. Лучше нас и вместо нас этого не сделает никто! – завершил свою пламенную речь Полоскун.

- Что ж, - уже снисходительно произнес Великий, - в таком случае, есть смысл обратиться к собственному лучшему опыту. Вот у Шустрой Белки с Утконосом ведь все получилось, как надо! С изучения этого успеха, пожалуй, и начнем. Сейчас все по местам, а завтра в 9.30 жду вас с конкретными предложениями.

Вопросы:

1. Что полезного можно вынести из опыта Шустрой Белки?
2. С какими предложениями вы пришли бы на совещание к Великому Льву завтра?



Кейс 2

Для руководителя отдела или структурного подразделения:

В Вашем отделе есть незаменимый работник, талантливый, первоклассный специалист в своем деле, он сам об этом знает и этим пользуется. Может опаздывать на работу или вовсе пропасть на несколько дней, не оставив никакой информации о своем местонахождении. В результате работа отдела парализована. Как Вам, как руководителю найти управу на строптивного работника, если специалист он действительно уникальный?

Кейс 3

Два сотрудника в Вашем отделе выполняют одинаковый объем работ, но получают разную заработную плату. Недовольство работника, получающего меньше, растет. Как наладить эффективную работу отдела?

Кейс 4

Ведущие специалисты Вашего подразделения получили возможность пройти курсы повышения квалификации. После чего в целях повышения карьерного роста начали подыскивать себе новое место работы. Как руководителю мотивировать работников остаться в компании?

Кейс 5

«ЛИЧНАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ»

В гостинице «Элегия» произошло сокращение персонала. Александр Васильев, менеджер по работе с корпоративными клиентами, оказался среди тех, кого руководитель решил не увольнять.

С одной стороны, Александр был очень горд, что его работу оценили по достоинству, признали его профессионализм. С другой – реорганизация гостиничного предприятия не прибавила ему энтузиазма. Молодой человек боялся совершить какую-нибудь ошибку и тем самым навлечь на себя гнев начальства. А возможность ошибиться была вполне вероятной. Прежде Александр занимался только поиском корпоративных клиентов, а теперь ему поручили еще и оформление всех документов по сделке.

Поначалу Александр надеялся, что сам разберется в этом ворохе бумаг. В дальнейшем же он понял, что там не все так просто, как кажется на первый взгляд. В результате молодой человек запустил новое для себя направление работы, количество проблем увеличивалось, как снежный ком. Александр не знал, как их решить, но признаваться в своей некомпетентности не хотел. Молодой человек приуныл, продолжал работать, но уже далеко не с тем энтузиазмом, как прежде.

Так как гостиница была небольшая, всеми кадровыми вопросами в ней занимался сам руководитель. Он заметил перемены в настроении сотрудника, которого считал перспективным, и решил разобраться в ситуации.

Как вы считаете, что в этом случае должен предпринять руководитель Александра?

Будут оцениваться решения, учитывающие ситуацию в компании, оригинальность предлагаемого руководителю варианта действий.

Кейс 6 «Ценностные ориентации при выборе работы»

Описание ситуации

Молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по направлению подготовки «Туризм». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалистов запросов.



Постановка задачи

Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы? Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений (табл. 5.4).

Таблица 5.4

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ

Ценностные ориентации	Ранг
1 Хорошо зарабатывать	
2 Получать отпуск в удобное время	
3 Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях	
4 Работать в дружном, сплоченном коллективе	
5 Получить жилье или улучшить жилищные условия	
6 Повышать свое профессиональное мастерство	
7 Наиболее полно использовать способности и умения	
8 Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения	
9 Активно участвовать в управлении производством	
10 Иметь надежное рабочее место	
11 Власть и влияние (право принимать решения)	
12 Продвижение по службе	
13 Соответствие интересов на работе и вне ее	
14 Общение с интересными, эрудированными коллегами	
15 Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей	
16 Иметь хорошее обеспечение в старости	

Кейс 7 «Составление резюме»

Описание ситуации и постановка задачи

Молодой специалист, закончивший вуз по направлению подготовки «Туризм», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

Необходимо составить резюме.

Методические указания

Резюме - информация о себе, представляемая кандидатом работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Приведем примерную форму резюме.

Ф.И.О., адрес, телефон	
Личные сведения	Возраст Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	20xx - 20xx гг. (укажите год выпуска) Факультет, основные дисциплины Укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	20xx - 20xx гг. Название организации Должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми вы владеете, и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав Общественная деятельность



Интересы

Деловая игра «Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность»

Описание деловой игры

В крупной производственной организации заместитель генерального директора по персоналу в ближайшие месяцы уходит на пенсию. На его место претендуют два кандидата: начальник отдела кадров и начальник сборочного цеха этой же организации.

Постановка задачи

Необходимо подобрать из двух кандидатов одного на замещение вакантной должности генерального директора.

Методические указания

При подборе кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста используется специальная методика, которая учитывает систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1. Общественно-гражданская зрелость.
2. Отношение к труду.
3. Уровень знаний и опыт работы.
4. Организаторские способности.
5. Умение работать с людьми.
6. Умение работать с документами и информацией.
7. Умение своевременно принимать и реализовывать решения.
8. Способность увидеть и поддержать передовое.
9. Морально-этические черты характера.

Первая группа включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике; быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.

Вторая группа: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

Третья группа: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе на руководящей должности).

Четвертая группа: умение организовать систему управления; умение организовывать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

Пятая группа: умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создать сплоченный коллектив; умение подбирать, расставлять и закреплять кадры.

Шестая группа: умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения; способность четко формулировать поручения, давать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; умение читать документы.

Седьмая группа: умение своевременно принимать решения; способность обеспечивать контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке;

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС <hr/>
		Лист 111 из 126

умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены; умение владеть собой; уверенность в себе.

Восьмая группа: умение видеть новое; способность распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

Девятая группа: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаяние; скромность; опрятность и аккуратность внешнего вида; хорошее здоровье.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые наиболее важны для конкретной должности, и к ним добавляются специфические качества, которыми должен обладать претендент на конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, необходимые для данной должности, которыми владеет претендент и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

После проведения такой работы мы будем располагать десятками качеств, сформированных в девять групп, приведенных выше. Для этого создается группа экспертов из 5-10 человек. В нее целесообразно включить руководителя подразделения организации, в котором появилась вакансия, 1-2 опытных работников этого подразделения, руководителей и работников подразделений, связанных с данным подразделением по работе, работника кадровой службы, специалиста по управлению персоналом.

Каждый из экспертов строит матрицы попарных сравнений и ранжирует подобранные качества. Затем строится сводная матрица попарных сравнений этих качеств, в которую включаются мнения всех экспертов. В результате специальной обработки качеств при помощи данной матрицы остаются те качества, которые имеют первостепенную важность для конкретной вакантной должности (идеальные качества).

После этого экспертами проводится работа по определению наличия этих качеств у кандидатов на вакантную должность и степени обладания ими каждым кандидатом (в баллах).

Каждый кандидат заполняет матрицу попарных сравнений качеств по своей персоне. Причем в матрицы включаются только те качества, которыми он (с его точки зрения) обладает на 50% и выше. То же самое делают эксперты, знающие претендента. Количество экспертов не ограничивается. В качестве эксперта выступает также работник кадровой службы, проводивший собеседование с кандидатом, одной из целей которого являлось определение степени обладания претендентом необходимыми для работы на вакантной должности качествами. Строится сводная матрица попарных сравнений, в которую включается мнение всех экспертов (включая и самого претендента). После обработки данных сводной матрицы остаются те качества, которыми обладает кандидат в наибольшей степени. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность.

Наложение реальных качеств претендента на идеальные качества осуществляется при помощи специальной таблицы, где степень обладания кандидатами теми или иными качествами и идеальные качества представлены в баллах.

Описание хода деловой игры

Преподаватель предлагает участникам игры отобрать 10 качеств, которыми в наибольшей степени должен обладать кандидат на должность заместителя генерального



директора по персоналу. Эти 10 качеств должны охватывать все девять групп. Значит, из каждой группы следует отобрать по одному качеству и еще дополнительно одно качество из какой-либо группы.

Отбор качеств производится простым голосованием всех участников. Затем каждый участник строит матрицу попарных сравнений отобранных качеств. Пример построения такой матрицы показан в табл. 5.6.

Таблица 5.6

МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ КАЧЕСТВ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ (ЭКСПЕРТ № 1)

№ п/п	Наименование качества	Номер качества										Сумма в баллах
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Способность подчинять личные интересы общественным	-	1	0	0	0	2	1	2	1	2	9
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	1	-	2	0	0	2	1	1	2	1	10
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	2	0	-	0	1	2	0	1	1	1	8
4	Владение передовыми методами руководства	2	2	2	-	1	2	1	1	2	2	15
5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	2	2	1	1	-	2	1	2	1	2	14
6	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	0	0	0	0	0	-	1	0	1	1	3
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	1	1	2	1	1	1	-	1	1	2	11
8	Умение видеть новое	0	1	1	1	0	2	1	-	0	2	8
9	Общительность	1	0	1	0	1	1	1	2	-	2	9
10	Опрятность и аккуратность внешнего вида	0	1	1	0	0	1	0	0	0	-	3

Сводная матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу приведена в табл. 6.7. Допустим, что в деловой игре заняты 7 участников.

Таблица 5.7

СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ КАЧЕСТВ ЗАМЕСТИТЕЛЯ
ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ

№ п/п	Номер эксперта Наименование качества	Значение в баллах							Среднее арифметическое значение в баллах	Ранг качества
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Способность подчинять личные интересы общественным	9	10	8	11	12	13	7	10,0	4
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	10	9	11	8	7	6	12	9,0	6
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	8	10	9	11	8	6	12	9,1	5
4	Владение передовыми методами руководства	15	13	14	12	15	17	11	13,9	1
5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	14	12	13	11	13	11	16	12,9	2
6	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	3	5	4	6	4	6		4,7	9
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	11	10	9	12	13	14	8	11,0	3

8	Умение видеть новое	8	9	10	7	6	5	-	7,5	8
9	Общительность	9	7	8	9	11	6	12	8,9	7
10	Опрятность и аккуратность внешнего вида	3	5	4	3	-	6	-	4,2	10

Из табл. 6.7 видно, что качества № 6 (умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения - 4,7 балла) и № 10 (опрятность и аккуратность внешнего вида - 4,2 балла) не имеют существенного значения для данной вакантной должности, так как отношения $13,9/4,7$ и $13,9/4,2 > 2^*$. Зато оставшиеся восемь качеств являются идеальными для нашей вакантной должности. Далее определяется степень обладания кандидатами на вакантную должность этими идеальными качествами. Строятся такие же матрицы для каждого из кандидатов, и результаты заносятся в специальную таблицу (табл. 6.8).

В табл. 6.8 в скобках указаны отклонения реальных качеств претендентов от идеальных. Сумма отклонений у начальника отдела кадров составляет -0,9 балла, а у начальника сборочного цеха результат - 1,3 балла. Начальник отдела кадров в наибольшей степени обладает идеальными качествами, и поэтому он рекомендуется экспертной комиссией на должность заместителя генерального директора по персоналу организации.

Таблица 5.8

**СРАВНЕНИЕ РЕАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ ПРЕТЕНДЕНТОВ НА ДОЛЖНОСТЬ
 ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ С
 ИДЕАЛЬНЫМИ КАЧЕСТВАМИ**

№ п/п	Наименование качества	Значение идеальных качеств в баллах	Значение качеств претендентов в баллах	
			начальник отдела кадров	начальник сборочного цеха
1	Способность подчинять личные интересы общественным	10,0	9,9 (-0,1)	9,7 (-0,3)
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	9,0	9,1 (+0,1)	8,9 (-0,1)
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	9,1	9,0 (-0,1)	9,0 (-0,1)
4	Владение передовыми методами руководства	13,9	13,0 (-0,9)	13,2 (-0,7)
5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	12,9	12,2 (-0,7)	12,3 (-0,6)
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	11,0	12,2 (+0,2)	11,1 (+0,1)
8	Умение видеть новое	7,5	7,7 (+0,2)	7,6 (+0,1)
9	Общительность	8,9	9,3 (+0,4) (-0,9)	9,2 (+0,3) (-1,3)

* Отношение максимального среднеарифметического значения (качество № 4 - 13,9 балла) в баллах к среднеарифметическому значению данного качества (см. табл. 6.7).

Примеры тестовых заданий

1. Обратная связь от кандидата после интервью включает...

- А) приглашение на работу;
- Б) обсуждение трудового договора;
- В) работу с контрпредложениями;



- Г) вопросы кандидату после интервью с линейным руководителем.
2. Обратная связь от линейного руководителя после интервью включает...
- А) приглашение на работу;
 - Б) мнение линейного руководителя о профессиональном соответствии кандидата предполагаемой работе;
 - В) работу с контрпредложениями;
 - Г) обсуждение трудового договора;
3. Перечислите задания, позволяющие оценить компетенции кандидатов. Выберите правильный ответ.
- А) интервью по шаблону;
 - Б) свободные интервью;
 - В) тесты, проективные интервью;
 - Г) кейс- интервью, специальные опросники, игровые ситуации.
4. Подготовка кандидата к финальному интервью является прямой обязанностью _____ . Выберите правильный ответ.
- А) линейного руководителя;
 - Б) наставника;
 - В) эксперта;
 - Г) рекрутера компании.
5. Внутреннему рекрутеру после интервью чрезвычайно важным является _____ . Выберите правильный ответ.
- А) получение обратной связи от кандидата;
 - Б) получение бонусов от руководства;
 - В) сохранение имиджа;
 - Г) получение дивидендов.
6. К преимуществам работы рекрутером в компании можно отнести... Выберите правильные ответы
- А) работу с разными компаниями- клиентами;
 - Б) поиск разных специалистов;
 - В) возможность видеть реальный результат своего труда;
 - Г) получение дивидендов
7. К преимуществам работы рекрутером в кадровом агентстве можно отнести... Выберите правильные ответы
- А) последовательное привлечение кандидатов в одну конкретную компанию;
 - Б) возможность влиять на свой доход;
 - В) обучение современным технологиям;
 - Г) стабильный заработок.
8. К преимуществам работы рекрутером в компании можно отнести... Выберите правильные ответы
- А) работу с разными компаниями- клиентами;
 - Б) поиск разных специалистов;
 - В) возможность видеть реальный результат своего труда;
 - Г) получение дивидендов
9. К недостаткам работы рекрутером в компании можно отнести... Выберите правильные ответы
- А) ограниченность рамками одной компании;
 - Б) поиск разных специалистов;
 - В) возможность видеть реальный результат своего труда;



- Г) вознаграждение напрямую не связано с количеством и качеством работы
10. К недостаткам работы рекрутером в кадровом агентстве можно отнести... Выберите правильные ответы
- А) необходимость перестраиваться на работу с разными клиентами;
 - Б) поиск разных специалистов;
 - В) нестабильность поступления заказов;
 - Г) невозможность влияния на свой доход.
11. Психологические тесты можно разделить на ... Выберите правильные ответы.
- А) невербальные тесты;
 - Б) тесты способностей;
 - В) личностные тесты;
 - Г) тесты интеллекта.
12. Критерии качества тестов включают... Выберите правильные ответы.
- А) надежность;
 - Б) валидность;
 - В) объективность;
 - Г) полезность.
 - Д) все верны.
13. Выберите из перечисленных ниже достоинства тестирования. Выберите правильные ответы.
- А) объективность оценки;
 - Б) простота, доступность;
 - В) низкая валидность;
 - Г) оперативность, быстрота оценки.
14. Среди оказываемых рекрутинговыми агентствами услуг, как правило, выделяют... Выберите правильные ответы.
- А) Head-hunting;
 - Б) Outplacement;
 - В) Leasing;
 - Г) Executive Search.
15. Перечислите основные стратегии кадровых агентств. Выберите правильные ответы.
- А) диверсификация;
 - Б) специализация;
 - В) фокусирования;
 - Г) лидерство в низких издержках.
16. _____ относится к работе внутреннего рекрутера. Выберите правильный ответ.
- А) история возникновения позиции;
 - Б) формирование корпоративной культуры;
 - В) личное интервью;
 - Г) обучение и развитие персонала.
17. Процедура получения заказа от линейного руководителя включает... Выберите правильные ответы.
- А) сбор информации для описания позиции;
 - Б) тестирование;
 - В) составление карты поиска;
 - Г) выработку стиля проведения интервью.
18. Из перечисленного ниже выберите то, что не относится к пакету заявительных документов.



- А) заявление;
Б) резюме;
В) рекомендательные письма;
Г) результаты полиграфа.
19. При анализе заявления на предприятии обращают внимание на следующие основные моменты. Выберите правильные ответы.
А) внешний вид, или оформление;
Б) содержание;
В) точность;
Г) стиль.
20. Гибрид из заявительного письма и биографии, _____ преследует цель максимально полно и в то же время сжато представить работодателю образ претендента на должность, объявленную вакантной.
Вставьте пропущенное слово.
А) рекомендательное письмо
Б) резюме;
В) анкета;
Г) характеристика.
21. Практики различают три основных вида резюме. Выберите правильные ответы.
А) хронологическое;
Б) функциональное;
В) стандартизированное.
Г) функционально-хронологическое(смешанное).
22. _____ - это оценка знаний, умений, навыков и личностных характеристик человека, претендующего на ту или иную должность. Вставьте пропущенное слово.
А) собеседование;
Б) анкетирование;
В) тестирование;
Г) опросник.
23. Выберите из перечисленных ниже достоинства тестирования.
А) объективность оценки;
Б) простота, доступность;
В) низкая валидность;
Г) оперативность, быстрота оценки.
24. Выделяют следующие категории тестов. Выберите правильные ответы.
А) квалификационные;
Б) профессиональные;
В) психологические;
Г) физиологические.
25. Психологические тесты можно разделить на ... Выберите правильные ответы.
А) невербальные тесты;
Б) тесты способностей;
В) личностные тесты;
Г) тесты интеллекта.
26. Критерии качества тестов включают... Выберите правильные ответы.
А) надежность;
Б) валидность;
В) объективность;



- Г) полезность.
27. Целью рекрутингового звонка является ... Выберите правильный ответ.
- А) проявление гибкости;
 - Б) пригласить потенциально интересных кандидатов;
 - В) выделить наиболее привлекательных критериев вакансии;
 - Г) подготовка списка квалификационных вопросов.
28. Алгоритм работы с возражениями включает следующие этапы...
Выберите правильные ответы.
- А) услышать возражение;
 - Б) понять его смысл;
 - В) подтвердить кандидату, что его поняли;
 - Г) ответить на возражение и задать вопрос.
29. Перечислите основные этапы интервью. Выберите правильный ответ.
- А) вступление, введение, заключение;
 - Б) введение, основная часть, выводы, обратная связь;
 - В) вступительная часть, основная часть, выводы, обратная связь;
 - Г) подготовка, основная часть, завершение, итог/результат.
30. Вариантами завершения интервью являются... Выберите правильные ответы.
- А) позитивное;
 - Б) пауза;
 - В) отказ;
 - Г) перенос интервью на другое время.

Практическое занятие 9

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Современные технологии адаптации персонала в гостинице

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об адаптации и оценке персонала

Содержание: Понятие профессиональной ориентации. Цель профориентации. Адаптация персонала. Трудовая адаптация.. Виды адаптации и их характеристика. Этапы процесса адаптации. Общая и специализированная программа адаптации. Условия, влияющие на успешную адаптацию. Особенности адаптации при внедрении нововведений. Инструментарий управления адаптацией. Обзор современных зарубежных методик адаптации: Secondment, Buddying, E-learning и (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение). Система (институт) наставничества. Job Shadowing и направления применения данного метода. Оценка эффективности процесса адаптации.

Типология российских компаний по отношению к процессу адаптации.

Практические навыки: навыки закрепления знаний в области организации и технологии проведения адаптации человеческих ресурсов

Вопросы для обсуждения

1. Дайте характеристику ролевой структуры коллектива.
2. Что такое профессиональная ориентация, ее основные цели и задачи?
3. Раскройте сущность и основные этапы трудовой адаптации персонал?
4. Приведите классификацию видов трудовой адаптации?
5. Назовите цели и задачи системы управления профориентацией и адаптацией персонала?
6. Что понимается под адаптацией персонала?
7. Дайте характеристику основным видам адаптации.
8. Какие условия оказывают положительное влияние на адаптацию?
9. Какова роль наставничества в организации адаптации?

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС <hr/>
		Лист 118 из 126

10. Перечислите известные Вам зарубежные технологии адаптации персонала.
11. С помощью каких инструментов можно оценить эффективность процедуры адаптации?
12. Охарактеризуйте типологию российских компаний по отношению к адаптации.

Тестовые задания по теме:

1. Решение о пригодности претендентов принимается:
 1. руководителем или собственником;
 2. конкурсной комиссией;
 3. коллективом;
 4. кадровой службой;
 5. все варианты верны.
2. Укажите виды адаптации персонала:
 1. организационная;
 2. психофизиологическая;
 3. профессиональная;
 4. социально – экономическая;
 5. социально – психологическая.
3. Процесс адаптации состоит из трех этапов. Укажите их:
 1. социальный;
 2. ознакомительный;
 3. интеграционный;
 4. вхождения;
 5. привыкания.
4. Овладение системой знаний и навыков, необходимых для эффективной работы и освоения в новом коллективе относится к этапу адаптации:
 1. социальный;
 2. ознакомительный;
 3. интеграционный;
 4. вхождения;
 5. привыкания.
5. Полное включение в организацию, достижение профессионального и психологического комфорта относится к этапу адаптации:
 1. социальный;
 2. ознакомительный;
 3. интеграционный;
 4. вхождения;
 5. привыкания.
6. Укажите стратегии адаптации руководителей:
 1. выжидательная;
 2. критическая;
 3. традиционная;
 4. рациональная;
 5. все варианты верны.
7. Укажите правильные разновидности стресса:
 1. физиологический;
 2. психологический;
 3. управленческий;
 4. эмоциональный;
 5. информационный.



Задание 1. Разработка программы адаптации ключевой должности гостиничного предприятия.

Задание 2. Анализ типичных ошибок современных гостиничных предприятий при организации системы адаптации.

По окончании заданий предусмотрены групповые дискуссии.

Выступления студентов с докладами и эссе на тему: Обзор современных зарубежных методик адаптации:

- Secondment,
- Buddying,
- E-learning и (дистанционное обучение);
- blended learning (смешанное обучение);
- Job Shadowing.

Кейс 1 "Проблема поколений"

Ситуация: Иван Васильевич молодой специалист (ему всего 26) на крупном гостиничном предприятии. Он пришел на предприятие обычным менеджером, но проявил себя как высококвалифицированный специалист со способностью к стратегическому мышлению и организаторскими задатками. И через некоторое время его повысили до руководителя департамента продаж. В его подчинении оказались люди в возрасте 45 – 65 лет, которые проработали на этом предприятии не один десяток лет. Это мужчины старой закалки, инженеры, трудяги.

Поскольку наш Иван амбициозный молодой человек, его показатели стабильно растут. Но проблема в том, его не воспринимают как руководителя в силу его юного возраста. В результате Иван начинает злиться и дерзить, а сотрудники воспринимают это еще хуже и напряжение в отделе возрастает. А Иван не понимает, почему его не хотят слушать и выполнять его распоряжения. И вот с одной стороны Иван, который быстро принимает управленческие решения, использует современные методы в работе, показывает рост производительности, и совершенно не терпит нерасторопности. С другой стороны сотрудники отдела, неспособные настолько оперативно выполнять эти решения, но которые проработали на предприятии не один год, знают свое дело и требуют к себе более уважительного отношения.

Вопрос: Что делать генеральному директору в данной ситуации? Либо убирать Ивана, потому что ситуация в отделе начинает накаляться, но он может реально привести предприятие на другой уровень. Либо менять что-то в коллективе, но тогда можно потерять специалистов, которые проработали много лет. Что должен сделать генеральный директор, чтобы не потерять ценные кадры и, чтобы работа в отделе стала слаженной и командной?

Кейс 2 «Новичок – помогаем в адаптации»

Олег В. был принят на работу в гостиницу «М...» в отдел, которым руководил Петр К. На прошлой работе у Олега был авторитарный руководитель, который всегда стремился быть в курсе всех дел в отделе, и любое действие должно было быть с ним согласовано. Поэтому с первых дней работы Олег повел себя очень активно, старался произвести впечатление на коллег и, особенно, на своего непосредственного руководителя. Он постоянно приставал к Петру с расспросами. Без его согласия он не мог принять ни одно решение.

У Петра был другой стиль руководства, он целиком полагался на квалификацию своих подчиненных и доверял им решать вопросы самостоятельно. Поэтому через какое-то время



он стал злиться на постоянные вопросы Олега и однажды в повышенном тоне выразил свое недовольство. Когда же Олег попытался проявить инициативу и предложил новое решение поставленной задачи, Петр лишь отмахнулся, сказав: «Мы так не делаем...». Олег был обижен подобным отношением и написал заявление об уходе. Петр удивился и, обсудив эту ситуацию с Олегом, убедил его не спешить с увольнением.

По его мнению, необходимо возникшую проблему решать совместными усилиями. Для этого он обратился к Светлане Е., менеджеру по персоналу, и попросил помочь выяснить и устранить причину недопонимания, которое возникло между руководителем и подчиненным. Как поступить Светлане в данной ситуации?

Задание

Помогите Светлане принять правильное решение. То есть предложите свое решение кейса, ответив на следующие вопросы:

1. Что необходимо предпринять, чтобы адаптация Олега в коллективе и к стилю руководства Петра прошла успешно?
2. Какие рекомендации можно дать Петру относительно его поведения, как руководителя?
3. Как можно устранить возникшее недопонимание между руководителем и подчиненным?

6 / 7 СЕМЕСТР

Раздел 5. Использование современных персонал- технологий в гостиничных предприятиях

Практическое занятие 10

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Понятие персонал- технологий

Цель занятия: закрепление понятийного аппарата в области персонал- технологий

Содержание: Понятие персонал- технологии: многоаспектность взглядов. Классификация технологий работы с персоналом. Взаимоотношение работодателя и кандидата на рынке труда: современный взгляд. Современный обзор рынка труда

Практические навыки: навыки закрепления знаний о персонал- технологиях и современных тенденциях в управлении человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения

1. Что понимается под персонал- технологиями?
2. Приведите классификацию персонал- технологий по различным классификационным признакам?
3. В каких областях находят применение данные технологии на предприятиях туристической индустрии. Приведите примеры
4. Охарактеризуйте сущность аутплейсмента.
5. Приведите примеры реализации технологии аутплейсмента в современной практике управления
6. Дайте характеристику современным трендам во взаимоотношениях работодателя и соискателя. Какие проблемы имеют место в современном обществе?
7. Охарактеризуйте особенности поколения «Y» и как работодатель должен выстраивать отношения с этим поколением?
8. Как осуществляется управление с удаленными сотрудниками?

Выступления с эссе и докладами на темы:

- Поколение «Y»: современный взгляд на управление;

Практическое занятие 11

Вид практического занятия: практическое занятие



Тема и содержание занятия: Современные технологии оценки персонала гостиничных предприятий

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о современных технологиях оценки персонала гостиничных предприятий

Содержание: Цели оценки человеческих ресурсов. Факторы, влияющие на оценку человеческих ресурсов. Основные задачи, стоящие перед оценкой человеческих ресурсов. Оценка персонала по подходу Бизюковой. Учет затрат на содержание персонала.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о деловой оценке человеческих ресурсов

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляет собой оценка человеческих ресурсов в организации?
2. Охарактеризуйте три ключевые функции оценки человеческих ресурсов
3. Охарактеризуйте факторы, которые необходимо учитывать при проведении оценки человеческих ресурсов
4. В чем состоит основная задача оценки человеческих ресурсов?
5. Каким основным требованиям должна соответствовать информация о человеческих ресурсах?
6. Какие элементы входят в оценку человеческих ресурсов? Охарактеризуйте их
7. На какие группы классифицируются затраты на содержание человеческих ресурсов в организации?
8. Как исчисляются общие затраты на содержание человеческих ресурсов предприятия?

Выступление с докладами и презентациями на темы:

1. Современный инструментарий оценки персонала - ключевые показатели эффективности деятельности (KPI – Key Performance Indicators).
2. Современные методы оценки руководителей.
3. Использование результатов оценки для развития персонала в компании.
4. Оценка эффективности работы персонала
5. Оценка персонала в организации как научная проблема
6. Документы, регламентирующие оценку персонала на предприятии
7. Деловая оценка персонала
8. Оценка «360 градусов».
9. Ассесмент- Центр: состояние и перспективы развития в России
10. Российский стандарт «Центр Оценки»
11. Российская Федерация Оценки персонала
12. В чем заключается организация работы по аттестации персонала? Назовите основные этапы данной работы.
13. Какие виды оценки персонала Вам известны? Дайте характеристику их достоинствам и недостаткам.
14. В чем специфика проведения оценки руководящего состава? Какие методы оценки применяются к данной категории персонала?
15. . Какие методы применяются для оценки соответствия персонала требованиям корпоративной культуры?
16. Что представляет собой Ассесмент- Центр?
17. Какие оценочные процедуры используются в Ассесмент- Центре ?
18. Каковы основные достоинства и преимущества Ассесмент- Центра перед другими методами оценки работы персонала?
19. Перечислите факторы, влияющие на эффективность работы персонала. как со стороны самого персонала, так и со стороны организации.
20. Кто несет ответственность за проведение оценки?



21. Каковы критерии, используемые при оценке работы персонала?
22. . Какие подходы к валидации критериев оценки Вам известны?
23. Каков основной недостаток метода парного сравнения?
24. Место оценки рабочих результатов работников в системе управления человеческими ресурсами.
25. Подходы к разработке системы оценки человеческих ресурсов.
26. Специфика оценки индивидуальных особенностей работников
27. Валидность критериев оценки.
28. Методы оценки эффективности работы персонала.
29. Управление по целям как метод оценки человеческих ресурсов.
30. Ошибки оценивания и их преодоление

Апробация тестовых методик в группе

1. **МЕТОДИКА Д. КЕЙРСИ** для определения социального типа личности (на базе теории MBTI).

МЕТОДИКА Д. КЕЙРСИ для определения социального типа личности

Методика предназначена для определения особенностей темперамента, которые проявляются как типичные свойства человека.

Инструкция к оформлению ответов на опросник.

Вам предлагается два документа для работы: опросник и регистрационный бланк.

Опросник вы будете читать, а в регистрационном бланке будете оформлять свой ответ.

Опросник включает в себя 70 пронумерованных незаконченных предложений. Каждое предложение имеет два варианта продолжения, обозначенных буквами *a* и *б*.

Внимательно прочтите первое предложение и варианты его продолжения.

Выберете тот вариант предложения, который более всего отражает вашу позицию, убеждение. Найдите в регистрационном бланке порядковый номер этого предложения (номер 1).

Поставьте знак «+» («плюс») в клетке с буквенным обозначением, которое отражает выбранный вами вариант продолжения предложения.

Переходите быстро, подолгу не задумываясь над ответом, не пропуская предложений.

ОПРОСНИК

1. **В компании (на вечеринке) вы:**
 - а) общаетесь со многими, включая незнакомцев;
 - б) общаетесь с немногими – вашими знакомыми.
2. **Вы человек скорее:**
 - а) реалистичный, чем склонный теоретизировать;
 - б) склонный теоретизировать, чем реалистичный.
3. **Как по-вашему, что хуже:**
 - а) «витать в облаках»;
 - б) придерживаться проторенной дорожки.
4. **Вы более подвержены влиянию:**
 - а) принципов, законов;
 - б) эмоций, чувств.
5. **Вы более склонны:**



а) убеждать;

б) затрагивать чувства.

6. Вы предпочитаете работать:

а) выполняя все точно в срок;

б) не связывая себя определенными сроками.

7. Вы склонны делать выбор:

а) довольно осторожно;

б) внезапно, импульсивно.

8. В компании (на вечеринке) вы:

а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости;

б) быстро утомляетесь и предпочитаете пораньше уйти.

9. Вас более привлекают:

а) здравомыслящие люди;

б) люди с богатым воображением.

10. Вам интереснее:

а) то, что происходит в действительности;

б) те события, которые могут произойти.

11. Оценивая поступки людей, вы больше учитываете:

а) требования закона, чем обстоятельства;

б) обстоятельства, чем требования закона.

12. Обращаясь к другим, вы склонны:

а) соблюдать формальности, этикет;

б) проявлять свои личные, индивидуальные качества.

13. Вы человек скорее:

а) точный, пунктуальный;

б) неторопливый, медлительный.

14. Вас больше беспокоит необходимость:

а) оставлять дела незаконченными;

б) непременно доводить дело до конца.

15. В кругу знакомых вы, как правило:

а) в курсе происходящих там событий;

б) узнаете о новостях с опозданием.

16. Повседневные дела вам нравится делать:

а) общепринятым способом;

б) своим оригинальным способом.

17. Предпочитаете таких писателей, которые:

а) выражаются буквально, напрямую;

б) пользуются аналогиями, иносказаниями.

18. Что вас больше привлекает:

а) стройность мысли;

б) гармония человеческих отношений.

19. Вы чувствуете себя увереннее:

а) в логических умозаключениях;

б) в практических оценках ситуаций.

20. Вы предпочитаете когда дела:

а) решены и устроены;

б) не решены и пока не улажены.

21. Как по-вашему, вы человек скорее:

а) серьезный, определенный;

б) беззаботный, беспечный.

22. При телефонных разговорах вы:

а) заранее не продумываете, что нужно сказать;

б) мысленно «репетируете» то, что будет сказано.

23. Как вы считаете, факты:

а) важны сами по себе;

б) есть проявления общих закономерностей.

24. Фразеры, мечтатели обычно:

а) раздражают вас;

б) довольно симпатичны вам.

25. Вы чаще действуете как человек:

а) хладнокровный;

б) вспыльчивый, горячий.

26. Как по-вашему хуже быть:

а) несправедливым;

б) беспощадным.

27. Обычно вы предпочитаете действовать:

а) тщательно, оценив все возможности;

б) полагаясь на волю случая.

28. Вам приятнее:

а) покупать что-либо;

б) иметь возможность купить.

29. В компании вы, как правило:

а) первым заводите беседу;

б) ждете, когда с вами заговорят.

30. Здравый смысл:

а) редко ошибается;

б) часто попадает впросак.

31. Детям часто не хватает:

а) практичности;

б) воображения.

32. В принятии решений вы руководствуетесь скорее:

а) принятыми нормами;

б) своими чувствами, ощущениями.

33. Вы человек скорее:

а) твердый, чем мягкий;



б) мягкий, чем твердый.

34. Что, по-вашему, больше впечатляет:

- а) умение методично организовывать;
- б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым.

35. Вы больше всего цените:

- а) определенность, законченность;
- б) открытость, многовариантность.

36. Новые и нестандартные отношения с людьми:

- а) стимулируют, придают вам энергии;
- б) утомляют вас.

37. Вы чаще действуете как:

- а) человек практического склада;
- б) человек оригинальный, необычный.

38. Вы более склонны:

- а) находить пользу в отношениях с людьми;
- б) понимать мысли и чувства других.

39. Что приносит вам больше удовольствия:

- а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса.
- б) достижение соглашения по поводу спорного вопроса.

40. Вы руководствуетесь более:

- а) рассудком;
- б) велениями сердца.

41. Вам удобнее выполнять работу:

- а) по предварительной договоренности;
- б) которая подвернулась случайно.

42. Вы обычно полагаетесь:

- а) на организованность, порядок;
- б) случайность, неожиданность.

43. Вы предпочитаете иметь:

- а) много друзей на непродолжительный срок;
- б) несколько старых друзей.

44. Вы руководствуетесь в большей степени:

- а) фактами, обстоятельствами;
- б) общими положениями, принципами.

45. Вас больше интересует:

- а) производство и сбыт продукции;
- б) проектирование и исследования.

46. Что вы скорее сочтете за комплимент:

- а) «Вот очень логичный человек»;
- б) «Вот тонко чувствующий человек».

47. Вы более цените в себе:

а) невозмутимость;

б) увлеченность.

48. Вы предпочитаете высказывать:

а) окончательные и определенные утверждения;

б) предварительные и неопределенные утверждения.

49. Вы лучше чувствуете себя:

а) после принятия решения;

б) до принятия решения.

50. Общаясь с незнакомым, вы:

а) легко завязываете продолжительные беседы;

б) не всегда находите общие темы в беседе.

51. Вы больше доверяете:

а) своему опыту;

б) своим предчувствиям.

52. Вы чувствуете себя человеком:

а) более практичным, чем изобретательным;

б) более изобретательным, чем практичным.

53. Кто заслуживает больше одобрения:

а) рассудительный, здравомыслящий человек;

б) человек, сильно переживающий.

54. Вы более склонны:

а) быть прямым и беспристрастным;

б) сочувствовать людям.

55. Что, по-вашему, предпочтительней:

а) удостовериться, сто все подготовлено и улажено;

б) предоставить событиям идти своим чередом.

56. Отношения между людьми должны строиться:

а) на предварительной договоренности;

б) в зависимости от обстоятельств.

57. Когда звонит телефон, вы:

а) торопитесь подойти первым;

б) надеетесь, что подойдет кто-то другой.

58. Что вы цените в себе больше:

а) развитое чувство реальности;

б) пылкое воображение.

59. Вы больше придаете значение:

а) тому, что сказано;

б) тому, как сказано.

60. Что выглядит большим заблуждением:



а) излишняя пылкость, горячность;

б) чрезмерная объективность;

61. Вы в основном считаете себя:

а) трезвым и практичным;

б) сердечным и отзывчивым.

62. Какие ситуации привлекают вас больше:

а) регламентированные и упорядоченные;

б) неупорядоченные и нерегламентированные.

63. Вы человек скорее:

а) педантичный, чем капризный;

б) капризный, чем педантичный.

64. Вы чаще склонны:

а) быть открытым, доступным людям;

б) быть сдержанным, скрытным.

65. В литературных произведениях вы предпочитаете:

а) буквальность, конкретность;

б) образность, переносный смысл.

66. Что для вас труднее:

а) находить общий язык с другими;

б) использовать других в своих интересах.

67. Чего бы вы себе больше пожелали:

а) ясности размышлений;

б) умения сочувствовать.

68. Что хуже:

а) быть неразборчивым, неприхотливым;

б) быть излишне привередливым.

69. Вы предпочитаете:

а) запланированные события;

б) незапланированные события.

70. Вы склонны поступать скорее:

а) обдуманно, чем импульсивно;

б) импульсивно, чем обдуманно.

Первичная обработка и оценка результатов

В колонке 1 найдите сумму знаков «+» («плюс») по варианту «а». Впишите полученное значение под вариантом «а». В этой же колонке найдите сумму знаков «+» («плюс») по варианту «б». Впишите полученное значение под вариантом «б».

Перенесите полученные данные в графу «Шкала». Полученные суммы различаются между собой на какую-то величину.

Переходите к обработке данных в следующих колонках с учетом особенностей дальнейшей обработки. С числами (суммами), вписанными в графу «Сумма», надо работать так:

Сложите попарно: а2 и а3; а4 и а5; а6 и а7; б2 и б3; б4 и б5; б6 и б7 и полученные значения впишите в соответствующие клетки графы «Шкала».

Из каждой пары полученных сумм выберите наибольшую. В графу «Итоговый результат» внесите букву, соответствующую выбранной наибольшей сумме по каждой колонке.

Итак, вы получили композицию условных буквенных обозначений.

Эта композиция свидетельствует об особенностях социальных свойств человека.

2. ТЕСТ Тимоти ЛИРИ. Цель настоящей методики заключается в исследовании представлений испытуемого о себе и идеальном «я», а также в изучении взаимоотношений в малых группах.

Эта методика создана Т. Лири, Г. Лефоржем и Р. Сазеком в 1954 г. и является, по сути, методикой диагностики межличностных отношений.

Этап 1. Предварительный (сбор информации)

Оцените, соответствует ли каждое предлагаемое утверждение вашему представлению о самом себе. При положительной оценке выделите соответствующее утверждение.

1. Умеет нравиться

2. Производит впечатление на окружающих.

3. Умеет распоряжаться, приказывать



4. Умеет настоять на своем.
5. Обладает чувством достоинства.
6. Независимый
7. Способен сам позаботиться о себе.
8. Может проявить безразличие
9. Способен быть суровым
10. Строгий, но справедливый
11. Может быть искренним
12. Критичен к другим
13. Любит поплакаться.
14. Часто печален.
15. Способен проявлять недоверие.
16. Часто разочаровывается
17. Способен быть критичным к себе
18. Способен признать свою неправоту
19. Охотно подчиняется
20. Покладистый
21. Благодарный
22. Восхищающийся и склонный к подражанию
23. Уважительный
24. Ищущий одобрения
25. Способный к сотрудничеству, взаимопомощи
26. Стремится ужиться с другими
27. Доброжелательный
28. Внимательный и ласковый
29. Деликатный
30. Ободряющий
31. Отзывчивый к призывам о помощи.
32. Бескорыстный
33. Способен вызывать восхищение.
34. Пользуется у других уважением
35. Обладает талантом руководителя
36. Любит ответственность
37. Уверен в себе
38. Самоуверен и напорист
39. Деловитый, практичный
40. Соперничающий
41. Стойкий где надо.
42. Неумолимый но беспристрастный
43. Раздражительный
44. Открытый и прямолинейный
45. Не терпит, чтобы им командовали
46. Скептичен
47. На него трудно произвести впечатление
48. Обидчивый, щепетильный
49. Легко смущается.
50. Неуверенный в себе.
51. Уступчивый
52. Скромный



53. Часто прибегает к помощи других.
54. Очень почитает авторитеты.
55. Охотно принимает советы.
56. Доверчив и стремится радовать других.
57. Всегда любезен в общении.
58. Дорожит мнением окружающих.
59. Общительный и уживчивый.
60. Добросердечный.
61. Добрый, вселяющий уверенность.
62. Нежный и мягкосердечный.
63. Любит заботиться о других.
64. Щедрый
65. Любит давать советы.
66. Производит впечатление значительности.
67. Начальственно-повелительный
68. Властный.
69. Хвастливый
70. Надменный и самодовольный
71. Думает только о себе
72. Хитрый.
73. Нетерпим к ошибкам других.
74. Расчетливый
75. Откровенный
76. Часто недружелюбен
77. Озлоблен.
78. Жалобщик.
79. Ревнивый.
80. Долго помнит обиды.
81. Склонный к самобичеванию.
82. Застенчивый.



83. Безынициативный.
84. Кроткий.
85. Зависимый несамостоятельный
86. Любит подчиняться.
87. Предоставляет другим принимать решения.
88. Легко попадает впросак
89. Легко поддается влиянию друзей
90. Готов довериться любому.
91. Благоприятен ко всем без разбора.
92. Всем симпатизирует
93. Прощает все
94. Переполнен чрезмерным сочувствием.
95. Великодушен и терпим к недостаткам
96. Стремится помочь каждому.
97. Стремящийся к успеху.
98. Ожидает восхищения от каждого
99. Распоряжается другими
100. Деспотичный.
101. Относится к окружающим с чувством превосходства.
102. Тщеславный
103. Эгоистичный
104. Холодный, черствый.
105. Язвительный, насмешливый
106. Злой, жестокий.
107. Частой гневлив
108. Бесчувственный, равнодушный.
109. Злопамятный
110. Проникнут духом противоречия
111. Упрямый.
112. Неверчивый и подозрительный
113. Робкий
114. Стыдливый
115. Услужливый
116. Мягкотелый
117. Почти никому не возражает
118. Навязчивый.
119. Любит, чтобы его опекали.
120. Чрезмерно доверчив.
121. Стремится снискать расположение каждого.
122. Со всеми соглашается
123. Всегда со всеми дружелюбен
124. Всех любит.
125. Слишком снисходителен к окружающим.
126. Старается утешить каждого
127. Заботиться о других в ущерб себе.
128. Портит людей чрезмерной добротой.



Этап 2. Обработка полученных результатов. Прежде всего производится объединение утверждений-характеристик в группы.

Первую группу составляют утверждения с порядковыми номерами 1-4, 33-36, 65-68, 97-100; вторую группу соответственно, - 5-8, 37-40, 69-72 и 101-104; третью – 9-12, 41-44, 73-76 и 105-108; четвертую – 13-16, 45-48, 77-80 и 109-112; пятую – 17-20, 49-52, 81-84 и 113-116; шестую – 21-24, 53-56, 85-88 и 117-120; седьмую – 25-28, 57-60, 89-92 и 121-124 и, наконец, восьмую – 29-32, 61-64, 93-96 и 125-128.

Затем подсчитывается общее число выделенных утверждений, т.е. число кружков или крестиков в каждой из групп, и полученные значения n_1, n_2, \dots, n_8 наносятся в виде точек на соответствующие оси диаграммы, причем эти точки соединяются, образуя уникальный для каждой личности многоугольник, «личностный профиль». (рис. 1)

На диаграмме по каждой из восьми осей можно выделить значения от 0 до 4 – это низкие значения, от 5 до 8 – умеренные, от 9 до 12 – высокие и от 13 до 16 – экстремальные. При этом значения, не выходящие за значение 8 баллов, свойственны гармоничным личностям. Показатели, превышающие 8 баллов свидетельствуют об акцентуации, доминировании определенных личностных качеств. Значения же, достигающие уровня 14 – 16 баллов, свидетельствуют о трудностях социальной адаптации. Низкие показатели по всем шкалам (0 – 3 балла) могут быть результатом скрытности и неоткровенности испытуемого, что свидетельствует о недостоверности полученных данных.

Этап 3. Интерпретация результатов

Ось 1 – ось авторитарности (властный-лидирующий)

$0 < n_1 < 4$: уверенный в себе человек, умеющий давать хорошие советы;

$5 < n_1 < 8$: обладающий способностями наставника и организатора, чертами успешного руководителя, упорный, компетентный, авторитетный лидер;

$9 < n_1 < 12$: нетерпимый к критике, переоценивающий собственные возможности;

$13 < n_1 < 16$: человеку присущи догматизм, деспотичность и властность, потребность командовать другими, он полагается только на свое мнение, диктатор.

Ось 2 – ось эгоистичности (независимый – доминирующий)

$0 < n_2 < 4$: уверенный в себе, независимый;

$5 < n_2 < 8$: имеющий склонность к соревновательности, соперничеству;

$9 < n_2 < 12$: имеющий обособленную позицию в группе, ориентирующийся на себя;

$13 < n_2 < 16$: самодовольный, самовлюбленный, себялюбивый, хвастливый, заносчивый, расчетливый, обладающий по отношению к окружающим чувством превосходства, стремящийся быть над всеми и перекладывать трудности на окружающих

Ось 3 – ось агрессивности (прямолинейный, агрессивный)

$0 < n_3 < 4$: искренний, непосредственный;

$5 < n_3 < 8$: Прямолинейный, настойчивый и энергичный в достижении цели;

$9 < n_3 < 12$: Непримиримый, недружелюбный, склонный во всем обвинять окружающих, насмешливый, ироничный, раздражительный;

$12 < n_3 < 16$: Жесткий, враждебный по отношению к окружающим, резкий, несдержанный, вспыльчивый, агрессивный (порой до асоциального поведения)

Ось 4 – ось подозрительности (недоверчивый – скептический).

$0 < n_4 < 4$: обладающий реалистической базой суждений и поступков;



$5 < n_4 < 8$: имеющий склонность к скептицизму и неконформности;

$9 < n_4 < 12$: обидчивый и недоверчивый, склонный к критицизму, замкнутый, скептический, разочарованный в людях, скрытный, испытывающий трудности в межличностных контактах из-за подозрительности и боязни плохого отношения;

$13 < n_4 < 16$: недовольный окружающими, подозрительный, отчужденный по отношению к враждебному и злобному миру, склонный к сомнению во всем, злопамятный.

Ось 5— ось подчиняемости (покорный — застенчивый).

$0 < n_5 < 4$: скромный, застенчивый, робкий, уступчивый;

$5 < n_5 < 8$: послушно, честно и охотно выполняющий чужие обязанности, эмоционально сдержанный, способный подчиняться;

$9 < n_5 < 12$: обладающий повышенным чувством вины, склонный к самоуничтожению и подчинению более сильному без учета ситуаций

$13 < n_5 < 16$: полностью покорный, слабовольный, склонный уступать всем и во всем, всегда ставящий себя на последнее место и осуждающий себя, приписывая себе вину, пассивный, стремящийся найти опору в ком-либо более сильном.

Ось 6— ось зависимости (зависимый— послушный).

$0 < n_6 < 4$: имеющий потребность в доверии со стороны окружающих, в признании, вежливый;

$5 < n_6 < 8$: конформный, мягкий, ожидающий помощи и советов, склонный к восхищению окружающими;

$9 < n_6 < 12$: послушный, боязливый, беспомощный, не умеющий проявить сопротивление, искренне считающий, что другие всегда правы, обладающий сверхконформностью;

$13 < n_6 < 16$: резко неуверенный в себе, имеющий навязчивые страхи, опасения, тревожащийся по любому поводу и поэтому зависимый от других, от чужого мнения>демонстрирующий полную зависимость от мнения окружающих.

Ось 7 — ось дружелюбности (сотрудничающий — конвенциальный).

$0 < n_7 < 4$: склонный к сотрудничеству, кооперации, гибкий и компромиссный при решении проблем и в конфликтных ситуациях, стремящийся быть в согласии с мнением окружающих;

$5 < n_7 < 8$: сознательно конформный, следующий условностям, правилам и принципам «хорошего тона» в отношениях с людьми, стремящийся заслужить признание и любовь, общительный, проявляющий теплоту " дружелюбие;

$9 < n_7 < 12$: любезный со всеми, ориентированный на принятие и социальное одобрение, демонстрирующий компромиссное поведение;

$13 < n_7 < 16$: стремящийся удовлетворить требования всех, «быть хорошим» для всех без учета ситуации, стремящийся к целям группы, проявляющий несдержанность в излишествах своего дружелюбия.

Ось 8— ось альтруизма (ответственный— великодушный).

$0 < n_8 < 4$: ответственный по отношению к людям, деликатный, мягкий, добрый, заботливый, ласковый; стремящийся сочувствовать, сострадать и помогать окружающим;

$5 < n_8 < 8$: умеющий подбодрить и успокоить окружающих, бескорыстный и отзывчивый, проявляющий мягкосердечность и сверхобязательность;

9<p8<12: гиперответственный, всегда приносящий в жертву свои интересы, стремящийся помочь и сострадать всем, навязчивый в своей помощи и слишком активный по отношению к окружающим;

13<p8<16: неадекватно принимающий на себя ответственность за других, проявляющий полный альтруизм.

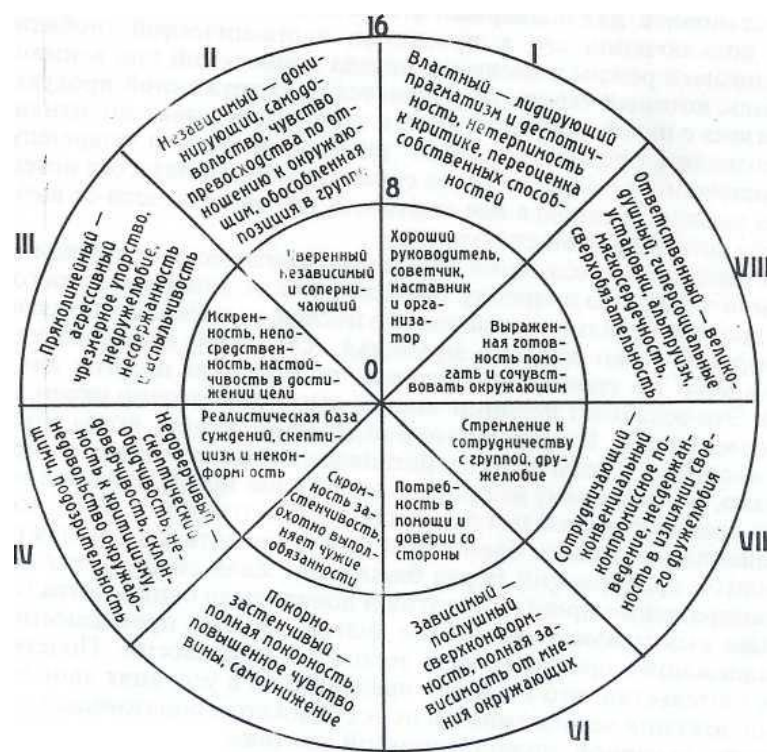


Рис. 1 Диаграмма вариантов межличностных отношений.

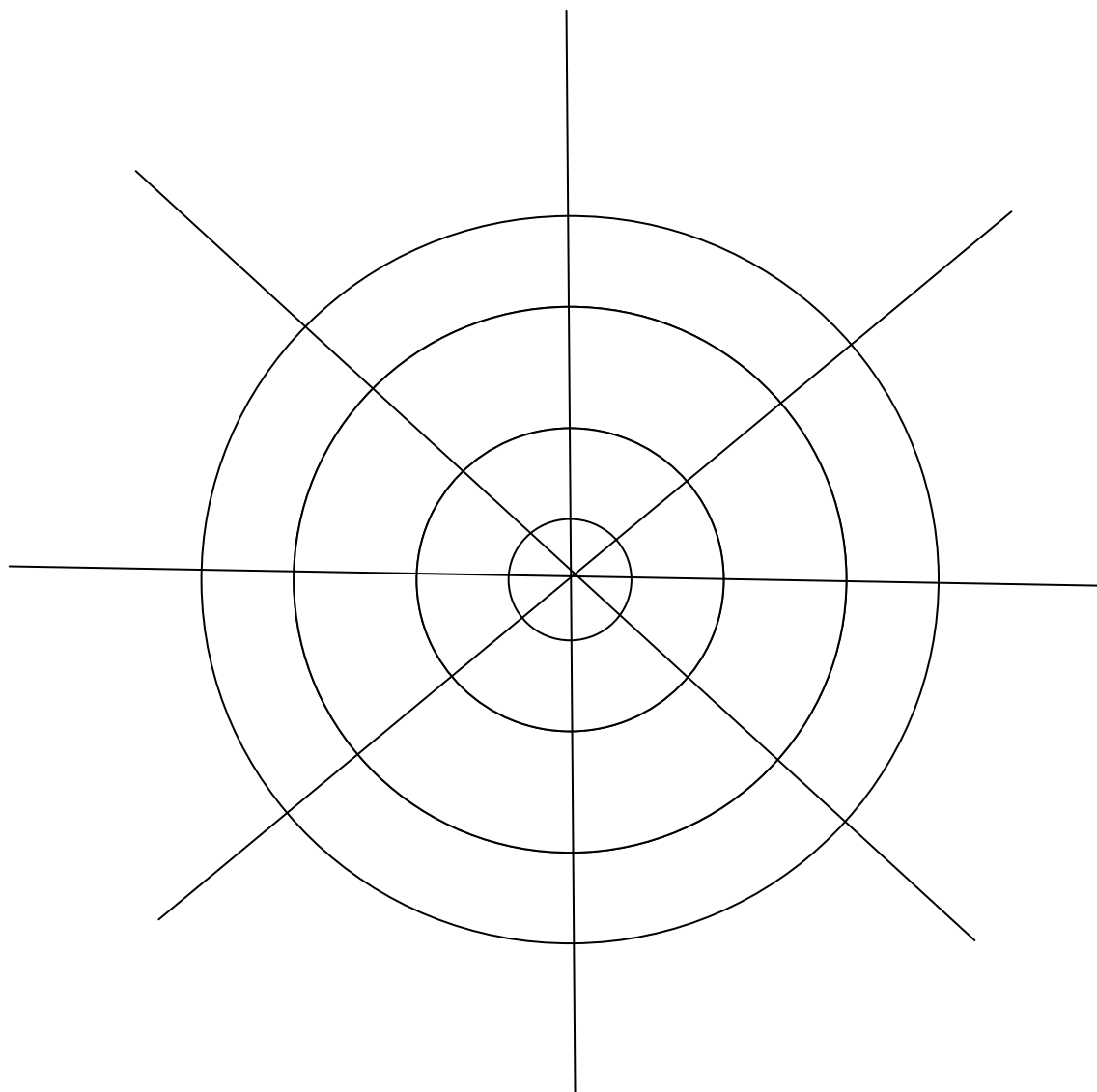


Рис. 2. Диаграмма личностного профиля

Практическое занятие 12

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Современные технологии эффективной мотивации труда персонала и современные системы компенсаций

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о современных технологиях эффективной мотивации труда персонала и современных системах компенсаций

Содержание: Оплата труда персонала: основные формы и виды, государственное регулирование; стимулирование трудовой деятельности: понятие и сущность

Практические навыки: навыки закрепления знаний об оплате и стимулировании труда работников

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите основные мотивы человеческой деятельности.
2. В чем состоит концепция стимулирования?



3. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивационные модели.
4. Объясните сущность модели мотивации поведения человека в пирамиде Маслоу.
5. Какую роль а мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.
6. В чем отличие теории Макклеланда от теорий Маслоу и Альдерфера?
7. В чем особенности теории ожиданий В.Врума?
8. Какие выводы можно сделать из теории справедливости Адамса для использования в практике управления?
9. Портер и Лоулер в своей теории пришли к заключению, что результативность труда вызывает удовлетворение работой. Каковы последствия этого вывода для практики управления?
10. Опишите неэкономические способы мотивации.
11. Назовите формы и системы заработной платы в РФ. Ответ проиллюстрируйте характерными примерами.
12. Назовите известные Вам современные системы заработной платы за рубежом.
14. Проанализировать последствия, к которым может привести увеличение доли работников в собственности компании.
15. Сущность заработной платы как социально - экономической категории рыночной экономики.
16. Элементы затрат работодателя на рабочую силу.
17. Структура заработной платы и факторы её формирующие.
18. Номинальная и реальная заработная плата.
19. Функции заработной платы, принципы и основные элементы ее организации.
20. Какова связь между выбором работником формы оплаты его труда с его способностями?
21. Виды, требования, источники и механизмы индексации.
22. Модели современной организации заработной платы.
23. Сущность, назначение и основные элементы тарифной системы.

Выступление студентов с докладами и презентациями на следующие темы:

1. Современная система прямой материальной мотивации.
2. Современная система косвенной материальной мотивации.
3. Современная система нематериальной мотивации.

Просмотр видеоматериалов по мотивации персонала («Методы мотивации персонала: современный взгляд», «Мотивация – это обман» и др.), после которых предполагаются групповые мини- дискуссии

Тестовые задания

1. Заработная плата регулируется государством:
 - а) на промышленных предприятиях
 - б) в школах, вузах
 - в) в торговле
 - г) в медицинских учреждениях
2. Минимальные доходы, устанавливаемые государством, это:
 - а) минимальная заработная плата
 - б) минимальная прибыль предпринимателя
 - в) минимальный процент по вкладам
 - г) верен ответ а).
3. Заработная плата – единственная составляющая цены рабочей силы.



- а) да
б) нет
4. Заработная плата это:
- а) элемент дохода наемного работника;
б) элемент дохода предпринимателя;
в) элемент издержек производства;
г) система отношений между работодателем и работником по поводу оплаты труда.
5. Трудовой доход работника включает:
- а) ставку заработной платы и гибкую часть заработной платы;
б) заработную плату и социальные льготы за счет работодателя;
в) заработную плату и доходы, не связанные с трудовой деятельностью;
г) заработную плату, социальные льготы за счет работодателя и доходы, не связанные с трудовой деятельностью.
6. Распределительная функция заработной платы подразумевает:
- а) установление доли работника в созданном продукте;
б) обеспечение доходов для удовлетворения потребностей работников и членов их семей;
в) обеспечение платежеспособного спроса наемных работников;
г) обеспечение индексации заработной платы.
7. Дифференциация заработной платы осуществляется в зависимости от:
- а) качества, величины и эффективности трудового вклада работника;
б) размера установленного государством минимума заработной платы;
в) природно-климатических особенностей региона;
г) возраста работника
д) условий труда
8. К мерам *прямого* государственного регулирования оплаты труда относятся:
- а) установление гарантированного минимального размера оплаты труда;
б) установление ставок подоходного налога на доходы физических лиц;
в) определение порядка оплаты труда работников бюджетной сферы;
г) контроль над инфляцией и валютным курсом
9. Выберите правильные утверждения, относящиеся к начислениям на заработную плату и удержаниям из нее;
- а) налог на доходы физических лиц и Единый социальный налог – это удержания из заработной платы работника;
б) налог на доходы физических лиц – это удержание из заработной платы работника;
в) единый социальный налог и взносы на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве – это начисления на заработную плату, осуществляемые работодателем;
г) налог на доходы физических лиц и единый социальный налог - это начисления на заработную плату, осуществляемые работодателем.
10. Ставка заработной платы
- а) учитывает индивидуальные особенности в способностях, результатах и условиях трудовой деятельности работников;
б) не учитывает индивидуальные особенности в способностях, результатах и условиях трудовой деятельности работников;
в) включает гибкую часть, имеющую стимулирующий или компенсирующий характер;
г) не включает гибкую часть, имеющую стимулирующий или компенсирующий характер.
11. Реальная заработная плата – это:
- а) сумма, начисленная в качестве платы за труд;
б) оклад, указанный в трудовом договоре;



- в) сумма товаров и услуг, которую можно приобрести за полученный заработок с учетом изменения потребительских цен;
- г) сумма, начисленная в качестве платы за труд, за вычетом удержаний из заработка, деленная на индекс потребительских цен.
12. Можно с определенностью утверждать, что реальная заработная плата повышается, если:
- а) повышаются ставки и оклады;
 - б) повышаются потребительские цены;
 - в) повышаются ставки и оклады и потребительские цены;
 - г) ставки и оклады растут быстрее, чем потребительские цены.
13. Стимулирующая функция заработной платы подразумевает:
- а) поощрение количественных и качественных результатов труда, ресурсосбережения, квалификации работников;
 - б) формирование личных доходов и удовлетворение потребностей работников и их семей;
 - в) повышение социального статуса работника;
 - г) обеспечение более высокого уровня социальных накоплений.
14. К элементам организации заработной платы относятся:
- а) нормы затрат и результатов труда;
 - б) тарифная система;
 - в) затраты заработной платы на рубль продукции;
 - г) формы и системы заработной платы;
 - д) технологические стандарты.
14. Государственное регулирование заработной платы в рыночной экономике включает:
- а) установление обязательной к применению тарифной системы;
 - б) налоговое регулирование;
 - в) обеспечение минимальных гарантий в области оплаты труда;
 - г) правовое регулирование заработной платы.
 - д) установление максимальных размеров ставок и окладов
15. Какие из перечисленных утверждений относительно установленного государством минимального размера оплаты труда (МРОТ), являются правильными?
- а) заработная плата работника, отработавшего месячную норму рабочего времени, не может быть ниже МРОТ;
 - б) в величину МРОТ включаются доплаты, надбавки, премии;
 - в) в величину МРОТ не включаются доплаты, надбавки, премии;
 - г) МРОТ обеспечивается за счет средств федерального бюджета во всех организациях бюджетной сферы;
 - д) МРОТ обеспечивается за счет средств федерального бюджета только в федеральных государственных учреждениях, а в государственных учреждениях субъектов РФ и муниципальных образований, - за счет средств соответствующих бюджетов.
16. Условия коллективного договора, касающиеся оплаты труда:
- а) определяются на основе прямых переговоров между представителями работодателя и наемных работников;
 - б) определяются администрацией предприятия;
 - в) распространяются на всех работников организации;
 - г) не распространяются на работников, принятых на работу после вступления в силу коллективного договора.
17. К элементам тарифной системы относятся:
- а) нормы труда, тарифные сетки, формы заработной платы;



- б) тарифные сетки, тарифные ставки и должностные оклады, тарифно-квалификационные справочники и характеристики;
- в) тарифные разряды, тарифные коэффициенты, коэффициенты трудового участия;
- г) тарифные ставки, тарифно-квалификационные справочники, таблицы учета рабочего времени.
18. Факторами дифференциации тарифных ставок первого разряда, как правило, являются:
- а) интенсивность труда, значимость различных видов работ для предприятия, условия труда
- б) интенсивность труда, производительность труда, продолжительности смены;
- в) сложность труда, условия труда, должность работника;
- г) возраст работника, стаж работника, уровень квалификации.
19. При разработке внутрипроизводственной тарифной сетки установление тарифных коэффициентов отражает дифференциацию оплаты труда в зависимости от:
- а) условий труда;
- б) сложности работ и квалификации работников;
- в) интенсивности труда;
- г) личных трудовых достижений работников.
20. На уровне муниципального образования, в государственных учреждениях, финансируемых за счет средств муниципального бюджета, тарифная система оплаты труда определяется:
- а) правительством РФ;
- б) органами государственной власти того субъекта РФ, в который входит данное муниципальное образование;
- в) органами местного самоуправления данного муниципального образования;
- г) администрацией конкретного государственного учреждения.
21. Размеры оплаты труда работников государственных учреждений субъектов РФ:
- а) не могут превышать размеры оплаты труда работников федеральных государственных учреждений;
- б) могут превышать размеры оплаты труда работников федеральных государственных учреждений, если субъект РФ не получает дотации из Федерального фонда финансовой поддержки;
- в) в любом случае могут превышать размеры оплаты труда работников федеральных государственных учреждений
22. Тарифная система используется для дифференциации заработной платы в зависимости от:
- а) качества труда;
- б) количественного результата труда;
- в) качества труда и количественного результата труда;
- г) размера прожиточного минимума.
23. Повременную форму заработной платы целесообразно применять, если:
- а) количественные показатели работы зависят от усилий работника;
- б) количественные показатели работы не зависят от усилий работника;
- в) возможен учет количественного результата индивидуальной или коллективной работы;
- г) затруднительно установить измерители количественного результата индивидуальной или коллективной работы.
- д) возможно заранее определить объем, номенклатуру, трудоемкость работ.
- е) сложно заранее определить объем, номенклатуру, трудоемкость работ.
24. Косвенная сделная система заработной платы применяется для:



- а) основных рабочих-станочников;
- б) младшего обслуживающего персонала;
- в) вспомогательных рабочих любого профиля;
- г) вспомогательных рабочих, от качества деятельности которых существенно зависит выработка обслуживаемых ими основных рабочих.

25. Смешанные системы оплаты труда:

- а) характеризуются применением шкалы прогрессивно возрастающих расценок;
- б) характеризуются применением шкалы постепенно снижающихся расценок;
- в) включают в себя элементы как сдельной, так и повременной форм заработной платы;
- г) сочетают оплату по нормам времени и нормам выработки.

26. Бестарифные системы заработной платы – это системы...

- а) не использующие единую тарифную сетку;
- б) не использующие тарифную систему при начислении заработка;
- в) коллективной оплаты, не использующие тарифную систему;
- г) использующие вместо тарифных ставок сдельные расценки.

27. Экономическая эффективность премиальной системы предполагает, что:

- а) реальная заработная плата работников повышается;
- б) результаты (полученная экономия, дополнительная прибыль) внедрения премиальной системы превышают затраты (сумму выплаченных премий);
- в) средний процент премии не превышает расчетного максимально допустимого процента;
- г) внедрение премиальной системы стимулирует работников к повышению трудовой активности.

28. Сущность дифференцированных систем оплаты труда заключается в том, что:

- а) уровень оплаты за единицу работы изменяется при отклонении уровня выполнения заданий от установленной эталонной базы;
- б) расценки дифференцируются в зависимости от условий труда;
- в) нормы выработки дифференцируются в зависимости от квалификации работников;
- г) работники поощряются с помощью системы дифференцированных доплат и надбавок.

29. При использовании коллективной оплаты труда распределяться по коллективной системе могут:

- а) премия;
- б) надтарифная часть заработка;
- в) весь заработок, включая премии;
- г) выплаты индивидуального характера и персональные надбавки.

30. Какие из перечисленных бестарифных систем заработной платы относятся к коллективным, а какие – к индивидуальным?

№ п/п	Вид бестарифной системы заработной платы	Коллективная (К)	Индивидуальная (И)
	«Плавающие оклады»		
	Ставка трудового вознаграждения		
	Система «коэффициентов трудовой стоимости»		
	Система «квалификационных уровней»		
	Комиссионная оплата		
	Система «оценки заслуг»		



Case- study

Кейс 1

В этом задании необходимо продемонстрировать умение студентов мотивировать подчиненных.

Задание: Руководством вашей компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня ваших подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Ваша задача донести эту информацию на подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно. Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.

1 шаг. Дать студентам возможность сформулировать в форме прямой речи обращение к подчиненным.

2 шаг. Предложить студентам три варианта ответов руководителей. Они должны выбрать наиболее эффективный и объяснить, почему.

Ответы руководителей:

Руководитель 1.

Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с руководством по итогам нашей работы.

Я также остаюсь на работе вместе с Вами анализировать то что мы наделали за день придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше – присоединяйтесь!

Руководитель 2

На общем собрании: «Довожу до Вашего сведения, что был сделан расчет специалистами на основании которого для дальнейшей прибыльной работы Общества необходимо увеличить длительность рабочего дня нашего отдела на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. При продолжении работы в настоящем режиме нас ждёт отрицательный доход и в дальнейшем – ликвидация Общества. Я надеюсь, что увеличение длительности рабочего времени будет временным на 3-6 месяцев и наше Общество выйдет в ближайшее время из затруднительного положения. В нашем отделе работают порядочные сотрудники, на взаимовыручку которых руководство Общества надеется. Готова ответить на Ваши вопросы, предложения

Руководитель 3

Добрый день, коллеги!

С завтрашнего дня мы будем с вами видеться чаще, общаться и обсуждать производственные вопросы активней и больше, и на это у нас есть 1 дополнительный рабочий час. И это все благодаря не переходу на «летнее» время. А исключительно во благо процветания нашей компании. Рабочее время увеличится, зарплата нет, но усилиями нашего сплоченного коллектива мы улучшим результаты нашей работы и заработаем богатую премию.

Выберите тот ответ, который вам кажется самым эффективным. Сформулируйте свой ответ. А теперь сверьтесь с нашим мнением.



Кейс 2

Краткая характеристика предприятия

Предприятие, которое будет рассматриваться и на основании деятельности которой будет проводиться дальнейший анализ, является гостиница «Корвет». Гостиница «Корвет» основана 27 декабря 2001 года.

Отель ориентирован на прием клиентов с повышенными требованиями к качеству номеров и сервисов. (Superior business).

Уже в июне 2001 года Московской государственной комиссией стандартизации гостиничных услуг, отелю присвоено четыре звезды. На данный момент это единственно функционирующая четырех звезд очная гостиница в Астраханской области. Гостиница расположена в 500 метрах от культурного и делового центра города Астрахани.

Все номера в гостинице (а их 66), относятся к классу люкс и оснащены оборудованием мирового стандарта (кондиционер с индивидуальным регулятором температуры, телефон, спутниковое телевидение, радио, фен, мини бар).

Кроме этого в гостинице имеется оздоровительный комплекс, который включает: бассейн, сауну, тренажерный зал, массажный кабинет. Эффективно работает салон красоты. Ресторан гостиницы вмещает 150 человек

Банкетный зал, трансформируемый в конференц-зал, вмещает до 150 человек. Зал оснащен самой передовой техникой, позволяющей проводить семинары, конференции, выставки и ярмарки на самом высоком уровне.

Анализ мотивационных процессов на предприятии

Каждый работник гостиницы «Корвет» имеет собственную систему ценностей, определяющую уникальный набор и соотношение мотивирующих факторов. Поэтому система мотивации в гостинице «Корвет» должна предоставлять работникам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых каждый работник выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью.

Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед гостиницей «Корвет».

Как правило, руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику.

В «Корвете» система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда.

Согласно принятым системам мотивации работник получает:

- базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;
- премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;
- премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержка обучающихся, и т.д.);
- премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы).

Такая система мотивации достаточно эффективна в силу низкого уровня жизни, и, для большинства предприятий, сохраняет свою актуальность. Тем не менее, на рынке, несмотря на внешнюю логичность и взвешенность эта система постепенно теряет свою эффективность.

Связано это со следующими факторами: Во-первых, при регулярной выплате бонусов, комиссионных и премий, ценность и мотивирующее воздействие резко



снижается - работник привыкает к ним, расценивает их как форму заработной платы, и любое снижение таких, по сути дополнительных, выплат воспринимается как унижение со стороны работодателя.

Во-вторых, начальное мотивирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, мотивирует творческое начало работника. Но, на практике, активное творчество работодателем практически никогда не требуется. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе. Творчество, с точки зрения современного российского собственника-менеджера, может проявлять либо сам собственник, либо высший руководитель, ибо они и только они «лучше знают и несут ответственность». Возникает конфликт на базе взаимного непонимания, мотивирующее воздействие компенсируется негативным отношением к творческим порывам.

Снижение эффективности мотивации вынуждает работодателя искать новые методы мотивирования персонала. При этом, как правило, моральные «мотиваторы» не принимаются в расчет, поскольку не вполне понятно - для чего их применять.

Единственным моральным методом мотивации, традиционно применяемым, является метод личного общения.

Моральные поощрения в 85% случаев сводятся к личной похвале и в 10% случаев - к похвале (грамоте, благодарности и проч.) перед лицом коллег. Опять-таки проценты указаны исходя из выборки, которая не может считаться репрезентативной. Таким образом основной моральный фактор - личное общение.

Мотивирующих факторов в данном случае несколько (список может быть продолжен):

- фактор внимания и защиты со стороны высшего руководителя - есть с кем пообщаться, есть на ком проверить свои идеи, есть кому «поплакаться в жилетку» и попросить защиты;

- фактор «своего парня» - с таким руководителем хочется работать, его хочется поддержать и неприлично обманывать;

- фактор сопричастности - близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника;

- фактор влияния - близкие контакты с центром принятия решений провоцируют «синдром советника», при котором работник стремится оказать эмоциональное либо интеллектуальное воздействие на принимаемые решения. Если такое удастся, работник начинает влиять на руководителя в целях укрепления своего статуса, придавая себе вес как лидеру неформальной группы, возможно даже еще не сформированной.

В общем, традиции морального стимулирования, метко отражены термином «доступ к телу». Как показано выше, такие методы мотивации несут в себе серьезную угрозу бизнесу, поскольку влияние работников на руководителя не связано с эффективностью бизнес-системы в целом, а лишь отражают стремление тех или иных специалистов упрочить свой статус на предприятии.

Похвала перед лицом коллег - иначе говоря, призыв к общественному признанию заслуг работника, начинает пользоваться все большей популярностью отечественных менеджеров. Это связано с тем, что такой вид поощрения несет в себе несколько факторов, которые могут быть использованы в управлении:

Фактор статуса - если работника публично похвалили, то значит, что этот работник как бы становится ближе к руководителю, получает моральное право на некую лидирующую позицию;



Фактор команды - тот, кого поощрили публично, начинает себя чувствовать членом «команды», у него появляется чувство ответственности за общий результат;

Фактор выделения - похвалив кого-либо, руководитель разрушает неформальные связи такого работника, особенно, если работник был выделен на фоне негативного отношения к остальным членам группы;

Фактор целеполагания - публичная похвала, фактически, является отражением целей руководителя, показывает работникам «линию партии и правительства».

На основе опроса работников «Корвет» были выяснено следующее:

* 59% работающих на предприятии, средне удовлетворены размером заработной платы, 15% - полностью неудовлетворены, и 26% - полностью удовлетворены своим заработком.

* 56% сотрудников не видят перспективы роста в данной организации;

* 64% опрошиваемых сказали, что их удовлетворяет взаимоотношение с непосредственным руководителем;

* 42% работников отметили недостаток информации о целях и задачах предприятия;

* 69% опрошенных работников удовлетворяет коэффициент важности ответственности выполняемой работы;

* многие неуверенны в завтрашнем дне;

* 90% отметили среднюю удовлетворенность в возможности выполнять работу, которая была бы уважаема широким кругом людей;

* 89% полностью удовлетворены взаимоотношениями с коллегами по работе;

* больше половины опрошенных не удовлетворяет возможность проявления самостоятельности и инициативы в работе. Остальную же часть удовлетворяет;

* большинство опрошенных не устраивает соответствии работы с их способностями;

* 57% не считает работу средством достижения успеха в жизни.

Задание к кейсу

Внимательно изучите кейс и письменно ответьте на следующие вопросы:

1. Сделайте выводы и анализ мотивационных процессов на предприятии
2. Какие у вас будут предложения по стимулированию и мотивации труда на предприятии. Перечислите и объясните вашу точку зрения.
3. К какой точки зрения склоняетесь лично вы (согласно опросу)? Почему вы сделали такое заключение? И что вас устраивает или не устраивает в работе и системе мотивации предприятия «Корвет». Объясните почему.

Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов

Практическое занятие 13

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Организационная культура и ее влияние на человеческие ресурсы гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретические знаний в области влияния организационной культуры на управление человеческими ресурсами

Содержание: Сущность, функции и элементы организационной культуры. Виды организационной культуры. Управление организационной культурой. Проблемы, важность и значения лояльности и приверженности человеческих ресурсов.



Поведенческие индикаторы лояльности. Система мониторинга удовлетворенности трудом на современных туристских предприятиях Разнообразие, элементы и значение организационных культур.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об организационной культуре и ее влиянии на человеческие ресурсы

Вопросы для обсуждения

1. Как произошло введение в практику управления понятия организационной культуры?
2. Приведите основные характеристики организационной культуры поФ. Харрису и Р. Морану.
3. Охарактеризуйте основные признаки организационной культуры
4. Что включено в философию организации с точки зрения ее ценностей?
5. Охарактеризуйте две важные особенности организационной культуры.
6. Что понимается под субкультурой? Аргументируйте свой ответ.
7. Охарактеризуйте элементы системы показателей анализа культуры
8. Охарактеризуйте основные функции культуры
9. Как осуществляется контроль за управлением организационной культурой?
10. Охарактеризуйте основные методы поддержания корпоративной культуры.
11. Охарактеризуйте три типа организационных культур У. Оучи
12. Охарактеризуйте четыре типа культур в зависимости от ее ориентация на людей или материальные условия, а также открытости и закрытости
13. Охарактеризуйте типы управленческих культур С. Хонди
14. Охарактеризуйте типы организационных культур по месту организации и степени влияния на нее.
15. Какие показатели определяют силу организационной культуры? Аргументируйте свой ответ.
16. Охарактеризуйте типы организационных культур по гендерному признаку

Выступления студентов с докладами на темы:

- Типология организационной культуры ОСАІ;
- Индикаторы организационной культуры;
- Примеры организационных культур предприятий туристической индустрии.

После выступлений студентов с эссе возможны групповые мини- дискуссии.

Апробация тестовых методик в группе.

1. Тест определения типа корпоративной культуры

Инструкции по заполнению: Предложенные десять вопросов касаются разных сторон работы организации. По каждому вопросу подчеркните тот вариант ответа (А, Б, В или Г), который, по вашему мнению, лучше всего описывает вашу организацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам. Если вам кажутся подходящими две формулировки, все равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуацию в вашей организации.

1. Основное дело руководства - это...
 - А. Организация производства и поиск рынков сбыта
 - Б. Направлять работу и повышать эффективность
 - В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений



- Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми
2. Коммуникации в нашей организации в основном:
- А. Формальные и безличные
 - Б. Редкие, в письменной форме
 - В. Личные
 - Г. Частые и неформальные
3. Контроль в основном основан на:
- А. Планах и формальных процедурах
 - Б. Достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем
 - В. Показателях сбыта продукции
 - Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах
4. Мотивация чаще основана на:
- А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях
 - Б. Надежде на повышение
 - В. Личных оценках
 - Г. Повышении статуса
5. Организационная структура в основном:
- А. Неформальная
 - Б. Централизованная, функциональная
 - В. Децентрализованная и линейно-штабная
 - Г. Кросс-функциональная, ориентированная на проблему
6. Основные ценности:
- А. Доминирование и подавление сопротивления
 - Б. Рациональность и поддержание порядка
 - В. Защита интересов членов организации
 - Г. Достижение целей подразделения
7. Люди работают в основном, чтобы:
- А. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении
 - Б. Получать удовлетворение от работы
 - В. Решать проблемы и вносить свой вклад в общее дело
 - Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые
8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:
- А. Взаимных интересах и общности
 - Б. Сотрудничестве
 - В. Конкуренции
 - Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона
9. Власть в основном основана на:
- А. Компетентности, опыте и знаниях
 - Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок
 - В. Должностной позиции
 - Г. Способности и желанием помогать другим людям
10. Людей поощряют в основном за:
- А. Способность добиваться результата и побеждать
 - Б. Следование правилам и процедурам
 - В. Помощь другим людям
 - Г. Вклад в достижение целей организации



Ниже приведен пример анкеты, которая может быть использована при изучении особенностей организационной культуры организаций разного типа.

АНКЕТА

Инструкция по заполнению: Для каждой из приведенных ниже характеристик отметьте цифру, отражающую сегодняшнее положение дел в организации.

- Необходимость следовать установленным правилам

Жесткая регламентация работы

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Выполнение работы на свое усмотрение

- Ответственность

Руководство избегает делегировать своим подчиненным дополнительные полномочия и ответственность

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Руководство делает большой упор на расширение зоны личной ответственности подчиненных

- Стандарты

Низкие стандарты качества или производительности

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Высокие стандарты

- Система стимулирования

Упор на наказания и меры административного воздействия

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Основной акцент на поощрения и признание заслуг

- Порядок, качество управления

Постоянные накладки, срывы сроков, неритмичность в работе

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Организация работает как часы

- Атмосфера теплоты и поддержки

Нормой для организации является отсутствие теплоты и поддержки

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Организацию характеризуют дружественные отношения и поддержка

- Степень доверия руководству

Недоверие руководству со стороны рядовых членов организации, сопротивление принимаемым решениям

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Члены организации доверяют опытным и знающим руководителям



• Какие особенности оргкультуры вашей организации, по вашему мнению, сразу бросаются в глаза постороннему человеку или новичку?

• Какие установки, ценности и нормы поведения характеризуют работу и отношение к делу персонала вашей организации?

а) способствующие эффективной работе организации _____

б) мешающие эффективной работе организации _____

• Как руководство организации закрепляет (поощряет) желательные установки, ценности и нормы поведения персонала (способствующие эффективной работе организации)?

Практическое занятие 14

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Управление конфликтами в гостиничном предприятии

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об управлении конфликтами в гостиничном предприятии

Содержание: Понятие конфликта. Потенциальная ценность и опасность конфликта. Уровни конфликта: внутриличностный, межличностный, межгрупповой, организационный. Источники и типы конфликтов. Стадии развития конфликтной ситуации. Проблемы выбора стиля поведения в конфликтной ситуации. Взаимосвязь конфликта и стресса. Стратегии поведения в стрессовых ситуациях.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об управлении конфликтами в организации

Вопросы для обсуждения

1. Кто положил начало современным теориям конфликта?
2. Охарактеризуйте основные стадии развития конфликтов в коллективе.
3. Назовите три группы причин конфликтов в организации
4. Что такое конфликтная ситуация?
5. Что такое инцидент?
4. Кого можно отнести к субъектам конфликта?
5. Охарактеризуйте шесть типов конфликтных личностей в организации
6. Что понимается под объектом конфликта?
7. Охарактеризуйте основные признаки конфликта
8. Охарактеризуйте негативные и позитивные функции конфликта. Проиллюстрируйте ответы на конкретных примерах.
9. В чем Вы видите взаимосвязь конфликта и стресса?
10. Охарактеризуйте основные стадии развития стресса.
11. Какие стратегии поведения в стрессовых ситуациях Вам известны?

Тематика докладов и эссе по теме:

- Управление конфликтами в туристской организации;
- Понятие конфликт и его роль в туристской организации;
- Конфликты в туристских организациях;
- Методы профилактики конфликтов в туристской организации;
- Моббинг и межличностные конфликты в туристской организации;
- Конфликт- менеджмент в организации: стратегии и тактики.

Case-stady



Кейс 1.

В предложенной ситуации выделите и проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта:

- конфликтную ситуацию
- объект конфликта
- предмет конфликта
- участников конфликта
- ранг оппонентов
- среду конфликта
- переход конфликта из сферы деловых отношений в личностную сферу
- личностные элементы конфликта.

Ситуация. Шло совещание у начальника IT-компании. Подводились итоги трудового соревнования за год среди департаментов IT -компании. По всем показателям на первое место претендовала департамент интеллектуальных знаний IT -компании. Возражения были только у главного специалиста департамента продаж, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в департамент интеллектуальных знаний выявили занижение качества программ, причиной которого может быть либо халатное отношение к работе, либо нарушение трудовой дисциплины. В связи с этим он считает, что присваивать департаменту интеллектуальных знаний первое место пока рано.

Выступление специалиста с департамента продаж вызвало негодование у специалиста департамента интеллектуальных знаний. «Как вам не стыдно, использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «специалист с отдела продаж попросил написать программу для его брата бесплатно, специалист департамента интеллектуальных знаний отказался, но предложил вне рабочее время помочь его брату. Но он сказал, что брат не может со мной встречаться, так как у него нет времени» Он, как видите, запомнил этот случай. У нас всегда подходят с большой ответственностью к написаниям программ, и я лично всегда проверяю».

Кейс 2.

В одном из отделений санаторно-курортного учреждения установились сложные отношения между персоналом противоположных смен, что стало проявляться в постоянных жалобах врачей (неформальных лидеров) противоположных смен заведующей отделением. В этих жалобах акцентировалось внимание на постоянной задержке врачей, работающих в первую смену на своих рабочих местах, что нарушало режим проветривания помещения перед началом работы второй смены.

Проанализируйте описанную ситуацию на предмет выявления конфликтных ситуаций, сложившихся в данном социальном взаимодействии и предложите варианты их устранения. На каком этапе развития находится данный конфликт?

Кейс 3.

За сотрудником А в туристской организации слыла репутация человека, который любит перекладывать свою работу на других. Однажды на рабочем столе сотрудника Б случайно оказался документ, который по поручению начальника отдела должен был исполнить сотрудник А. Между сотрудниками А и Б разгорелся конфликт. По какому механизму возник конфликт? Выделите инцидент, объект, конфликтные ситуации и поводы.



Кейс 4.

На любом предприятии есть участки, на которые работники по разным причинам идут без особого желания.

Однажды начальница отдела, в котором работала сотрудница А (коллектив в организации был полностью женский), вернувшись с планерки, сообщила ей тоном, не терпящим возражений, что она должна будет замещать заболевшую работницу в соседнем подразделении. Сотрудница А в той же манере отказалась, мотивируя тем, что режим работы на этой должности с 10 до 19 часов, а ей нужно до 18 часов забирать ребенка из детского сада, о чем ее начальница хорошо знала.

Начальница отдела доложила об отказе руководителю организации. Сотрудницу А по селектору вызвали «на ковер», и она решительно направилась защищаться и отстаивать свои интересы. Не войдя в кабинет, она увидела глаза человека, совершенно не собиравшегося на нее нападать. После доброжелательного приветствия руководительница обратилась к сотруднице А со следующими словами: «Я понимаю, что у тебя уважительная причина. Но ты лучше других знаешь тот участок, на котором работала раньше я новому человеку сразу освоиться будет нелегко. Я считаю, что ты там справишься лучше других, а часы работы можешь перенести по-своему усмотрению.» Сотруднице А не оставалось ничего другого, как согласиться.

Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

Кейс 5.

Служащий одной американской фирмы совершил ошибку, которая принесла фирме убыток в 5 миллионов долларов. Когда его вызвал к себе управляющий, ему было ясно, для чего: конечно, чтобы сообщить о его увольнении. Но управляющий сообщил служащему о принятом решении повысить ему заработную плату. Служащий от неожиданности потерял дар речи. Он никак не мог понять смысл услышанного. Тогда управляющий пояснил: «Надеюсь, что впредь вы не будете делать подобных оплошностей. На ошибках учатся. Будем считать, что ваша учеба обошлась фирме в 5 млн. долларов. Мы не можем позволить себе выбрасывать за ворота работников, на обучение которых потратили такую сумму».

Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

Кейс 6.

Однажды Генри Форд, проходя по своему заводу, увидел, что несколько рабочих устроились на перекур прямо под табличкой «Курить запрещено». Первая мысль: надо их наказать — оштрафовать, уволить. Но Форд поступил иначе. Он подошел к рабочим: «Здравствуйте, я Генри Форд, директор.»

Обменявшись со всеми рукопожатиями (и при этом узнав их имена), Форд сказал пару добрых слов о работе их цеха, а затем вытащил из кармана пачку сигарет: «Попробуйте мои — они лучше.»

После того как рабочие взяли его сигареты, он добродушно заметил: «Вот только зря вы здесь курите: видите табличку? Давайте отойдем туда, — и указал на место курения. — Прошу вас, курить всегда только там. Здесь курить опасно, можете вызвать пожар, который всем нам дорого обойдется.»

Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

Кейс 7.



Между заместителем руководителя среднего уровня и линейным руководителем осложнились отношения в связи с тем, что из-за неудовлетворительных коммуникаций на соответствующем уровне управления в организации возникла предпосылка срыва важного мероприятия.

Заместитель руководителя, в обязанности которого входит определение графика и осуществление контроля за проведением подобных мероприятий, в беседе с линейным руководителем за несколько дней до указанного мероприятия выясняет, что сроки его проведения линейным руководителем не установлены. В ходе этой же беседы линейный руководитель предлагает сроки проведения мероприятия, а заместитель высказывает ему свое недовольство в не совсем корректной форме.

Линейный руководитель в инициативной беседе с руководителем среднего уровня (своим непосредственным начальником), признав в общем свой просчет в сложившейся ситуации, обратил внимание и на то, что эта ситуация стала следствием того, что заместитель акцентировал внимание на приближающихся сроках проведения указанных мероприятий на очередном совещании.

Руководитель среднего уровня рекомендовал своему подчиненному более внимательно следить за графиками проведения подобных мероприятий и более тесно контактировать по этим вопросам с соответствующими должностными лицами. На очередном совещании руководитель среднего уровня в форме безликой критики акцентировал внимание на сложившейся ситуации.

Проанализируйте действия всех участников сложившейся ситуации. Является ли она конфликтом? Выявите в ней конфликтные ситуации. Спрогнозируйте отношения между участниками ситуации после совещания. Уместна ли была критика на совещании?

Кейс 8.

Проведите конфликтологический анализ следующей ситуации:

Начальник принял на работу сотрудника в одно из подразделений, не согласовав этот вопрос с руководителем данного подразделения и без соответствующей проверки его профессиональной подготовки. Вскоре обнаружилось, что вновь принятый сотрудник не способен выполнять обязанности по должности. Руководитель подразделения в служебной записке докладывает о профессиональной непригодности новичка и в категоричной форме требует его увольнения. Между начальником и руководителем подразделения возник конфликт.

Кейс 9.

Проанализируйте предложенную ситуацию с точки зрения динамики конфликта. Какие периоды и этапы развития конфликта Вы можете в ней выделить?

Этот случай произошел на кафедре одного вуза, куда по распределению после окончания того же института была принята молодой специалист Лялина. Она быстро освоилась с должностью ассистента и почувствовала себя вполне уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всем институтом. Только с заведующим кафедрой Умновым установить хорошие отношения Лялина не смогла. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, бесконечные разговоры на посторонние темы, которые она затевала с сотрудниками кафедры, ее нерабочее настроение. Поняв, что хорошего отношения Умнова ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хорошо ли, плохо ли, но выполняла распоряжения заведующего кафедрой, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре, проявив при этом недюжинную



изобретательность и неплохое знание трудового законодательства. Пользуясь привилегиями молодого специалиста, она отказывалась руководить практикой студентов, требовала пересмотра учебных планов, ссылаясь на положение о высшей школе, которое позволяло ассистенту не читать лекций, отказалась от преподавания и вела лабораторные и практические занятия.

Одним словом, Лялина откровенно провоцировала Умнова на конфликты, и он шел на них, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более, что другого выхода из создавшегося положения и не видел.

Решительность и «смелость» Лялиной снискали ей популярность среди молодых специалистов даже за пределами кафедры, не говоря уже о том, что другие ассистенты явно ориентировались на Лялину. Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой.

После некоторых размышлений Умнов резко изменил стратегию поведения. На очередном заседании кафедры после требования Лялиной снять с нее часть учебной нагрузки Умнов, к удивлению все сотрудников, не только не выразил возмущение, но охотно пошел ей на встречу, сказав лишь, что поскольку эти часы все равно нужно отработать, то он возьмет на себя часть нагрузки Лялиной, а оставшиеся часы придется распределить между остальными сотрудниками кафедры.

Когда в следующий раз одной из ассистенток кафедры пришлось ехать вместо Лялиной в командировку, удивление сотрудников сменилось возмущением. Умнова обвиняли в слабохарактерности, чрезмерной терпимости, но вместе с тем, недовольство высказывалось и в адрес Лялиной. Ассистентки, которые теперь читали за нее лекции и вели дополнительные практические занятия сменили симпатию на явную недоброжелательность. Лялина растерялась, такого поворота событий она не ожидала. Все ее капризы и претензии тотчас же удовлетворялись. О ней стали говорить, что она пользуется мягкостью и терпимостью Умнова, чтобы добиться особого положения на кафедре.

Былые почитатели Лялиной отвернулись от нее. Она растеряла свою популярность и приобрела врагов. Поскольку Лялина привыкла быть в центре внимания и вызывать восхищение окружающих, атмосфера недоброжелательности, сложившаяся вокруг нее на кафедре, стала казаться невыносимой. Она начала вести себя заносчиво и грубо, чем еще больше восстановила против себя коллектив.

Через некоторое время Лялина вынуждена была подать заявление об увольнении. Умнов решил выдержать характер до конца и стал уговаривать Лялину остаться, ссылаясь на то, что не имеет права уволить молодого специалиста до истечения трехлетнего срока работы. Тогда Лялина обратилась к декану и добилась разрешения на увольнение. После ее ухода кафедра вздохнула с облегчением и между сотрудниками и заведующим восстановились прежние отношения.

Кейс 10.

Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем? И к какому типу конфликта можно отнести данную ситуацию?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.



- В. Обращусь к активу коллектива — пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.
- Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.
- Кейс 11. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. К какому типу конфликта можно отнести данную ситуацию? Как бы вы поступили?
- А. Дождусь, выполнения задания, а затем сурово поговорю наедине, предупредив в последний раз.
- Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорю с ним о причинах повторного срыва, добьюсь, выполнения задания, накажу за срыв рублем.
- В. Посоветуюсь с работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынесу вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.
- Г. Не дожидаясь выполнения задания, передам вопрос о наказании работника на решение актива.

Кейс 12.

В одной фирме дежурный администратор из числа линейных руководителей доложил служебной запиской руководству фирмой о проблемных ситуациях, имевших место во взаимодействии персонала с клиентами. Оцените действия дежурного администратора при следующих уточняющих обстоятельствах:

1. Спорные вопросы с клиентами были разрешены на месте.
2. Фигурантами в служебной записке были сотрудники чужого подразделения по отношению к дежурному.
3. Дежурный не поставил в известность своего коллегу — руководителя соседнего подразделения, сотрудники которого фигурировали в служебной записке.

Методические указания

Анализ конфликта включает в себя выявление как минимум следующих вопросов:

- участники: кто конфликтует, что они за люди?
- каковы их требования друг к другу?
- какова их мотивация: зачем им все это нужно и насколько это важно?
- какими ресурсами, необходимыми для достижения цели, они располагают?

На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии вплоть до его завершения.

Австралийские конфликтологи Х. Корнелиус и Ш. Фейр предложили эффективный методический прием анализа конфликтной ситуации - составление карты конфликта (рис. 8.5).

Карта конфликта - это графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон. В процессе ее составления четче формулируются проблемы и позиции участников.

Рекомендуется применять карту конфликта в следующих случаях:

- 1) использование самостоятельно составленных карт при анализе конфликта (помогает обоснованно выбрать стратегию дальнейших действий);

2) использование карт, составленных при посредничестве, для подготовки стратегии разрешения конфликта;

3) использование карт, составленных в процессе переговоров, в котором принимают участие все оппоненты (помогает налаживать конструктивное взаимодействие между ними, располагает к сотрудничеству).

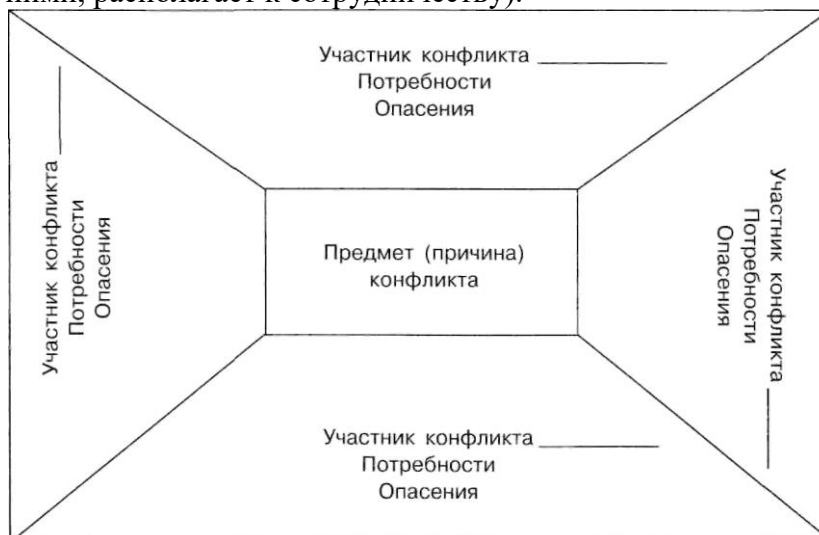


Рис. 6. Карта конфликта

Карта конфликта составляется в три этапа.

Этап 1. Определение предмета конфликта. Опишите проблему в общих чертах. Из-за чего возник спор, по поводу чего высказывались разные мнения? Не надо глубоко вдаваться в проблему или находить выход. Опишите, что является предметом конфликта, не что надо делать, а что является «яблоком раздора». Предмет может быть не один. На каждый предмет лучше составлять отдельную карту, если не удалось согласовать позиции.

Этап 2. Определение оппонентов, вовлеченных в конфликт. Решите, кто является главными сторонами в конфликте. Составьте список действующих лиц. Если группа имеет однородные требования, потребности, ее на карте можно определить как одно лицо. Дайте каждому из участников конфликта какое-либо веселое (ни в коем случае не обидное) определение, которое подчеркнет их сильные стороны и их позитивные намерения в этом конфликте.

Нарисуйте вокруг проблемы и основных участников замкнутую кривую и обозначьте, где, в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт (в отделе, между отделами, между руководством и подчиненными, профсоюзом и администрацией и т.д.). Определите и обозначьте, в каких бизнес-процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются.

Дорисуйте (при индивидуальном анализе и при необходимости) вокруг основных участников несколько основных «поддерживающих» или «сочувствующих» участников, которые находятся с основными участниками в дружеских отношениях.

Этап 3. Определение подлинных интересов оппонентов. Задача третьего этапа - выяснить мотивацию, стоящую за позициями оппонентов. Необходимо перечислить потребности и опасения каждого участника. Так формируются возможности для создания большего количества взаимовыгодных решений.



Одна и та же потребность может относиться к нескольким или ко всем участникам. Тогда она записывается всем, свидетельствуя об общности интересов. Не путайте потребности с позициями!

Предметом опасений часто бывают физическая безопасность, финансовые потери, потеря членства в группе, потеря контроля и власти, нежелание попадать в зависимость от кого-либо, потеря уважения, осуждение, унижение, утрата возможности реализовать себя и т.д.

Для того чтобы извлечь максимум пользы из составления карты конфликта, обратите внимание на следующие рекомендации:

- ищите новую информацию, новое понимание;
- ищите общую «точку опоры» - общие потребности или интересы;
- ищите общую точку зрения, разделяемую всеми участниками;
- совмещайте различные ценности в перспективе. Какие ценности и идеи могут стать частью общих взглядов, поскольку они важны для одной из сторон?
- ищите скрытые устремления, такие, как индивидуальные блага, получаемые одной стороной при определенных вариантах решения;
- ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания;
- ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех;
- предлагайте варианты решения, включающие элементы выигрыша для всех.

Кейс 13

«РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА»

Методические указания

Руководители в среднем тратят 20% своего времени на разрешение различного рода конфликтов. В условиях кризиса организации, угрозы банкротства, когда возникает ситуация повышенной конфликтности, руководителям особенно трудно найти верное решение. Чаще всего руководители используют упрощенную модель управления конфликтом. Ее суть:

- отсутствие направленности на сотрудничество;
- подчеркивание различий, игнорирование общих точек зрения;
- ставка на «моральный разгром» или устранение противника («выигрыш-проигрыш»);
- полярность в оценке одних и тех же фактов.

В некоторых организациях даже введены «запреты» на конфликтные ситуации, что специально оговаривается в правилах, регламентирующих поведение сотрудников организации. В результате разрываются контакты, ситуация выходит из-под контроля. Вместе с тем мировой опыт свидетельствует о том, что именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений.

Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия:

- во-первых, изменение отношения руководителя к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало;
- во-вторых, формирование у руководителя умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов.



Конфликтология рекомендует конструктивную модель поведения руководителя, суть которой состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Руководитель при этом:

- выступает в качестве организатора диалога, демонстрируя не слабость, а неагрессивность намерений, жест доброй воли;
- предоставляет конфликтующим сторонам возможность спокойно обосновать свои претензии, способы разрешения предмета спора и желаемого конечного результата;
- формулирует права конфликтующих сторон, определяет допустимые формы поведения.

Вопреки традиционному мнению о предпочтительности «жестких» решений в управленческой деятельности сотрудничество дает шанс найти в ходе дискуссии способствующие выходу из тупика решения.

Основные положения этики управления, культуры управленческого труда сводятся к следующим подходам:

- руководитель призван быть управляющим, полагающимся не на свою власть, а на помощь и кооперацию подчиненных; он не ищет «козла отпущения», а показывает, как надо сделать;
- от руководителя требуется уверенность в себе и своем бизнесе, которая демонстрирует его способность владеть ситуацией в любых условиях;
- огромное значение имеет способность ценить время подчиненных. Непроизводительные затраты времени как своего, так и подчиненных - сигнал неудовлетворительного стиля руководства;
- руководитель обязан своевременно информировать подчиненных о недостатках в их работе, быть способным выслушивать и учитывать замечания о своих недостатках. Нельзя критиковать ради критики;
- строгость, требовательность к подчиненным всегда должна быть обоснована; негативной оценке подвергается не личность, а тот или иной промах человека;
- важные качества руководителя - вежливость, тактичность. Каждый человек всегда внутренне протестует против грубости; приказы нужно отдавать в вежливой форме;
- важно как умение говорить, так и умение слушать, излагать свои мысли кратко и четко; важно дать человеку возможность выговориться, снять психологическое напряжение;
- непереносимое условие успеха руководителя - знать и изучать своих подчиненных, проявлять заботу об их потребностях и проблемах.

Исходные данные и постановка задачи

Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций. Ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?
2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.
3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?
4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?
5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?



Интервью с генеральным директором № 1

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Интервью с генеральным директором № 2

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Вывод автора интервью. Работники современных российских предприятий не защищены ни в личностном плане, ни в законодательном. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управленческого труда.

Тесты для оценки остаточных знаний

1. То, из-за чего возникает конфликт — это:
 - а) мотивы конфликта;
 - б) позиции конфликтующих сторон;
 - в) предмет конфликта;
 - г) стороны конфликта;
 - д) образ конфликтной ситуации.
2. Образ конфликтной ситуации — это:
 - а) то, из-за чего возникает конфликт;
 - б) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтной взаимодействия предмета конфликта;
 - в) истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъект социального взаимодействия к конфликту;
 - г) то, о чем заявляют друг другу конфликтующие стороны;
 - д) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтной взаимодействия целей конфликта.
3. Инцидент — это:
 - а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
 - б) истинная причина конфликта;
 - в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
 - г) то, из-за чего возникает конфликт;
 - д) необходимое условие конфликта.
4. Стороны конфликта — это:
 - а) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или поддерживающие (явно или неявно) конфликтующих;
 - б) только субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта;



- в) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта;
- г) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта и посредник (медиатор);
- д) конфликтующие стороны в переговорном процессе по разрешению конфликта.
5. Конфликтогены — это:
- а) слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту;
- б) проявления конфликта;
- в) причины конфликта, обусловленные социальным статусом личности;
- г) состояния личности, которые наступают после разрешения конфликта;
- д) поведенческие реакции личности в конфликте.
6. Что такое динамика конфликта- это процесс его
- а) изменения;
- б) регулирования;
- в) анализирования;
- г) прогнозирования.
7. Какой из этапов не относится к динамике конфликта?
- а) начало;
- б) развитие;
- в) завершение;
- г) передача.
8. Какие существуют периоды конфликта?
- а) предконфликтный и послеконфликтный;
- б) предконфликтный и внутриконфликтный;
- в) открытый и закрытый;
- г) явный и скрытый.
9. Из скольких периодов складывается схема динамики конфликта?
- а) 3;
- б) 5;
- в) 7;
- г) 10.

Практическое занятие 15

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Технологии формирования лояльности персонала гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о технологии формирования лояльности персонала гостиничного предприятия

Содержание: Понятие организационной приверженности. Различия в современной терминологии. Взгляды отечественных специалистов. Зарубежные подходы к проблеме приверженности. Концепции лояльности. Организационная приверженность. Эмоциональная приверженность. Приверженность по расчету. Приверженность по долгу.

Поведенческие индикаторы лояльности. Система мониторинга удовлетворенности трудом на гостиничных предприятиях. Программы по созданию благоприятного климата в коллективе. Основные направления работ по созданию системы управления корпоративной культурой. Современные технологии управления лояльностью персонала.



Практические навыки: навыки закрепления знаний о профессиональном обучении человеческих ресурсов

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой организационная приверженность?
2. Перечислите основные компоненты организационной приверженности.
3. Каковы отличительные черты приверженных работников?
4. Что влияет на организационную приверженность?
5. Какие факторы разрушают организационную приверженность?
6. Дайте характеристику трем типам приверженности.
7. Какой тип приверженности наиболее предпочтителен для компании и почему?
8. Какова роль руководителя на уровень приверженности?
9. Чем отличаются лояльность и благонадежность?
10. Перечислите возможные сочетания лояльности и благонадежности.
11. В чем заключается методика К.В. Харского?
12. Охарактеризуйте все уровни лояльности по К.В. Харскому.
13. Какие мероприятия необходимы для повышения организационной приверженности?

Выступление с докладами и презентациями на темы:

1. Взгляды отечественных специалистов к проблеме приверженности.
2. Система мониторинга удовлетворенности трудом на современных предприятиях.
3. Опыт ведущих компаний в области диагностики и мониторинга лояльности.
4. Современные технологии управления лояльностью персонала.

Проведение тестирования в группе.

Тест «Оцените свою лояльность»

1. С каким чувством вы отвечаете на вопрос друга: «Где ты работаешь»?
 1. с гордостью (3 балла)
 2. со стыдом (1 балл)
 3. с извинениями (1 балл)
 4. говорю, что временно без работы (0 баллов)
2. Когда вы снимаете бейдж, который должны носить в соответствии с корпоративными стандартами?
 1. когда ухожу с работы (3 балла)
 2. когда руководитель уходит с работы (2 балла)
 3. когда руководитель, моргая, закрывает глаза (1 балл)
 4. не надеваю вообще (0 баллов)
3. Конкуренты могут меня переманить:
 1. деньгами (1 балл)
 2. карьерными перспективами (1 балл)
 3. лестью (0 баллов)
 4. не могут (3 балла)
4. Когда руководитель говорит о ближайших планах, я обычно:
 1. в такт киваю головой (1 балл)
 2. по привычке киваю головой (1 балл)
 3. отрицательно мотаю головой (0 баллов)
 4. записываю в специальный блокнот (3 балла)



5. Когда я вижу, как покупатель сомневается, брать ли с полки наш товар или не брать, я обычно говорю:

1. искренне советую, сам пользуюсь (2 балла)
2. поставьте на место! (1 балл)
3. отличный выбор (3 балла)
4. выйду из магазина (0 баллов)

6. Когда меня спрашивают, что можно улучшить в работе компании, обычно я:

1. говорю, что мы достигли совершенства (0 баллов)
2. предлагаю план реорганизации своего рабочего места (3 балла)
3. предлагаю уволить непосредственного начальника (1 балл)
4. предлагаю сменить высшее руководство (1 балл)

Интерпретация:

Если вы набрали больше 18 баллов, значит, вы хотите казаться лучше, чем есть.

Если вы набрали от 16 до 18 баллов включительно - вы лояльный сотрудник.

Если вы набрали от 12 до 15 баллов включительно - ваша лояльность или зарождается, или умирает.

Если вы набрали меньше 12 баллов, о лояльности не может быть и речи

Методы оценки лояльности персонала

Порядок работы

Испытуемому выдаются карточки с суждениями и ответный лист. Если в процессе работы у испытуемого возникнут вопросы, то экспериментатор должен дать разъяснение, но так, чтобы испытуемый не оказался сориентированным этим разъяснением на тот или иной ответ.

Ответный лист

			Профессия			Пол		Возраст		
11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Инструкция

Уважаемый сотрудник (организации, фирмы, компании)! Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами разложена полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11.

Каждая цифра — это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 — максимально негативное отношение, а градация 6 — нейтральное отношение.

Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество!



Карточки с суждениями

1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.
3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.
4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.
5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.
7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.
10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.
11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.
12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.
13. Зарботная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.
14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.
15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.
16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.
17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.
18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.
19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.
20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.
21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.
22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.
23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.
24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.
25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.
26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.



27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.
28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.
29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.
30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.
31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.
32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.
33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.
34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.
35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.
36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

Обработка результатов

При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются, они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5

Если испытуемый получил от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая, от 18 до 54 баллов — лояльность оценивается как средняя, от -18 до +18 — лояльность оценивается как низкая. Если испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90, то, соответственно, он совершенно не лоялен к своей организации.

Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов

Практическое занятие 16

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Современные технологии обучения человеческих ресурсов гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о современных технологиях обучения человеческих ресурсов гостиничного предприятия

Содержание: Определение потребности в обучении и развитии человеческих ресурсов. Задачи, стоящие перед программой обучения человеческих ресурсов. Качества, необходимые тренеру. Причины неэффективности тренингов. Построение эффективной системы обучения человеческих ресурсов в соответствии с целями организации. Основные составляющие технологии развития человеческих ресурсов.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о профессиональном обучении человеческих ресурсов

Вопросы для обсуждения



1. В чем заключается организация работы по обучению человеческих ресурсов? Назовите основные этапы данной работы.
2. Какие современные подходы к повышению эффективности обучения Вы знаете?
3. Назовите и охарактеризуйте известные Вам методы определения потребности в обучении и развитии человеческих ресурсов.
4. Какие выделяются принципы обучения человеческих ресурсов?
5. Какие факторы влияют на мотивацию сотрудников к обучению?
6. Какие методы обучения Вам известны?
7. Что включают в себя правила эффективной подачи учебного материала?
8. Что относится к активным методам обучения? Почему они так называются? Аргументируйте свой ответ.
9. Что понимается под тренингом?
10. Какова роль наставничества в системе обучения и развития человеческих ресурсов?
11. Охарактеризуйте этапы разработки и организации наставничества.
12. Перечислите основные этапы развития персонала.
13. Назовите основные факторы, иллюстрирующие важность непрерывного образования.
14. Сравните «сохраняющее» и «инновационное» обучение.
15. Какие типы учебных программ внутрисменного обучения можно выделить исходя из задач организационного развития?
16. Каковы особенности интегрирования обучения?
17. В чем специфика взрослой аудитории?
18. Каковы типы индивидуального обучения Вы знаете?
19. В чем Вы видите связь обучения с практикой? Ответ проиллюстрируйте конкретными примерами.
20. Каковы требования к кадровому обеспечению программ внутрифирменной подготовки?
21. С чего Вы начнете выбор учебного заведения для повышения квалификации линейного персонала?
22. Для чего необходима Ассоциация выпускников?

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА»

Описание деловой игры

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга - дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;



- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармапрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании - 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции - лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.



Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера - в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнитель. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

- 1) работники и их руководители;
- 2) зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
- 3) менеджеры по персоналу отдела обучения;
- 4) директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.



Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

Директор и его первый заместитель: сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

Case- study

СИТУАЦИЯ «ВЫБОР МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ»

Описание ситуации

Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

Постановка задачи

Определить, какой из методов, приведенных в табл. 7.1, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

- 1) приобретение знаний;
- 2) развитие способностей;
- 3) изменение отношения.

Методические указания

Группу студентов необходимо разделить на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех приведенных выше задач.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

- может ли этот метод подойти для (наименование одной из задач)?
- если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

При заполнении таблицы можно использовать знак вопроса, для того чтобы отмечать сомнения или «при некоторых обстоятельствах». В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

Выступление с докладами и презентациями на темы:

1. Место обучения в системе управления персоналом.
2. Зарубежный опыт организации обучения в организациях.
3. Современные подходы к эффективности обучения.
4. Активные методы и формы обучения и развития персонала.
5. Роль наставничества в системе обучения и развития персонала.



6. Оценка эффективности обучения персонала в России и за рубежом

Практическое занятие 17

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Управление карьерой и кадровым резервом гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об управлении карьерой и кадровым резервом

Содержание: Цели, виды, этапы карьеры. Процесс планирования карьеры. Опыт управления карьерой в различных странах.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о кадровом аудите и контроллинге управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение понятию «карьера»
2. Охарактеризуйте известные Вам типологии карьеры.
3. Перечислите 5 этапов карьеры в зависимости от возраста. В чем заключается планирование деловой карьеры?
4. Дайте характеристику функциональных взаимосвязей службы управления персоналом в процессе управления деловой карьеры?
5. Раскройте содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения персонала?
6. Назовите критерии для выдвижения в резерв кадров управления.
7. Какими нравственными качествами должен обладать при выдвижении в резерв кадров специалист?
8. Что такое кадровый резерв? Какие виды резерва Вам известны?
9. Раскройте сущность планирования кадрового резерва?
10. Охарактеризуйте структуру плана работы с резервом руководящих кадров.
11. Охарактеризуйте факторы, характеризующие потенциальную возможность карьерного роста
12. Перечислите цели управления карьерой в организации
13. Охарактеризуйте современные технологии карьерного продвижения и оценки карьерного потенциала человеческих ресурсов туристских предприятий

Case- study

СИТУАЦИЯ «СОСТАВЛЕНИЕ ЛИЧНОГО ЖИЗНЕННОГО ПЛАНА»

Описание ситуации

Менеджер по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В организации, где он работает, наметились структурные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Постановка задачи

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры (рис. 6.2).

Методические указания



Рис. 6.2. Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя

Личный жизненный план

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?

Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение?

Есть ли у меня личный бюджет - каков он, придерживаюсь ли я его рамок?

Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

Каково мое физическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?

Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?

Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

Интересует ли меня другое мнение?

Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?

Умею ли я слушать?

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?

Как это проявляется на практике?

Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?

Как я поддерживаю дружеские отношения?

Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

Каково мое психическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?



Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби⁰ Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи?

Следует ли завести еще одного ребенка?

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

Куда поехать на отдых?

Куда пойти учиться детям?

Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1) _____

2) _____

3) _____

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20__г. самое позднее

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? 2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д. ?

2.5.1. Готов ли я взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели ?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социального взаимовлияния, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

СИТУАЦИЯ «ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРОГРАММЫ»

Описание ситуации

Вы заканчиваете ФГБОУВО «РГУТИС» по направлению подготовки «Туризм». Перед Вами встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постановка задачи

Постройте карьерограмму своего возможного карьерного пути (путей) после окончания высшего учебного заведения.

Методические указания

Карьерограмма - инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на

различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Решение ситуации

На основании приведенной на рис. 7 карьерограммы менеджера по персоналу высшего звена управления постройте собственную карьерограмму в сфере туризма.



Рис. 7. Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

Практическое занятие 18

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Технологии разработки KPI персонала гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретических знаний технологии разработки KPI персонала гостиничного предприятия

Содержание: Основные понятия управления эффективностью – Performance Management. Понятие KPI как показатель деятельности для определения степени достижения цели. Основоположники теории и практики системы управления эффективностью. Основные компоненты системы. Условия, необходимые для разработки



системы. Основные принципы Performance Management. Алгоритм разработки матриц целей и KPI. Определение результативности сотрудников, ее взаимосвязь с вознаграждением. Условия, необходимые для разработки и внедрения системы. Основные этапы разработки и внедрения системы Performance Management.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о технологии разработки KPI персонала гостиничного предприятия

Вопросы для обсуждения

1. Что представляют собой критические факторы успеха в организации?
2. Что представляет собой SMART- принцип?
3. Как строится в компании измерительная система эффективности?
4. Назовите наиболее известные KPI современного рекрутера?
5. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы разработки KPI.
6. Кто разрабатывает систему KPI в организации?
7. Приведите примеры KPI для предприятий сферы гостеприимства.

Выступление с докладами и презентациями на темы:

1. Современный инструментарий оценки персонала - система сбалансированных показателей (BSC – Balanced Scorecard);
2. Современный инструментарий оценки персонала ключевые показатели эффективности деятельности (KPI – Key Performance Indicators).
3. Опыт передовых предприятий в разработке Key Performance Indicators.

Практическое занятие 19

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Технологии управления талантами

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о современных технологиях управления талантами

Содержание: Понятие «талант». Основные дефиниции. Проблемы управления талантами. «Талантливый сотрудник». Дефиниции и толкования. Категории и группы талантов. Talent Management. Отличительные особенности менеджмента талантов и кадрового резерва. Профессиональные дискуссии на тему «Управление талантами». Ключевые направления менеджмента талантов. Инструменты привлечения талантов. Развитие и обучение талантов. Вознаграждение талантов. Удержание талантов в гостинице.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о современных технологиях управления талантами

Вопросы для обсуждения

1. С чьим историческим именем связано направление «управление талантами»?
2. Что понимается под талантом?
3. Какие категории и группы талантов Вам известны. Охарактеризуйте их.
4. Что представляет собой процесс «Talent management»?
5. Перечислите основные компоненты системы управления талантами.
6. Что такое кадровый резерв? Назовите основные отличия управления талантами и управление кадровым резервом со стороны внешней среды.
7. Назовите основное различие со стороны внутренней среды.
8. В чем состоит различие с точки зрения выдвижения кандидатов на определенную должность?



9. В чем состоит различие с точки зрения вознаграждения и системы компенсаций? С точки зрения обучения и развития? С точки зрения оценки персонала?
10. Какая система считается лучшей?
11. Охарактеризуйте основные инструменты привлечения талантов в организацию.
12. Перечислите два подхода к программам обучения талантов.
13. Какие методы оценки талантов считаются наиболее эффективными?
14. Что включено в систему вознаграждения и удержания талантов?
15. Перечислите отдельные методы нематериального стимулирования талантов, входящие в систему «орденов».
16. В чем заключается стратегия удержания талантов?
Выступление с докладами и презентациями на темы:
 1. Управление инвестициями в человеческий потенциал
 2. Основные этапы организации работы с талантами
 3. Опыт ведущих компаний в области управления талантами
 4. Тенденции обучения в управлении талантами
 5. Эффективное управление талантами – путь к успеху компании
 6. Тренды обучения в управлении талантами
 7. Мотивирование талантов
 8. Удержание талантов: зарубежный опыт.
 9. Талант в «элегантном» возрасте.

Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами

Практическое занятие 20

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Аудит человеческих ресурсов

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об аудите человеческих ресурсов

Содержание: аудит человеческих ресурсов, основные методы аудита, этапы проведения аудита, расчет его эффективности, контроллинг персонала: понятие и сущность, виды, затраты на персонал

Практические навыки: навыки закрепления знаний об аудите человеческих ресурсов

Вопросы для обсуждения

1. Что такое кадровый контроллинг? Раскройте его основные содержание, цели и задачи?
2. Чем отличается контроль в кадровой работе от кадрового контроллинга?
3. Приведите детализированный перечень задач кадрового контроллинга.
4. Что такое оперативный план работы с персоналом?
5. Какую структуру имеет типовой оперативный план кадрового планирования?
6. Каковы цели аудиторской проверки человеческих ресурсов?
7. Охарактеризуйте проблемы, с которыми часто сталкивается организация в отношении ведения учета человеческих ресурсов.
8. Что представляет собой информационная система о человеческих ресурсах?
9. Охарактеризуйте основные элементы информационных систем?
10. Представьте обзор современных информационных систем в области человеческих ресурсов и приведите их сравнительную характеристику.



Тестовые задания

1. Объектом аудита персонала является состояние:
 - а) состояние трудовой сферы экономического субъекта;
 - б) трудовой коллектив, его организация и нормирование;
 - в) административный аппарат;
 - г) состояние трудового коллектива в организации;
 - д) положение государственных служащих.
2. Главные миссии аудита объединяются по трем направлениям (из приведенных ниже определить лишнее):
 - а) аудит соответствия;
 - б) оперативный аудит;
 - в) стратегический аудит;
 - г) аудит эффективности;
 - д) аудит производительности.
3. Системный подход позволяет:
 - а) исключить научный поиск лучших вариантов решений;
 - б) признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа;
 - в) автоматизировать часть процессов управления;
 - г) широко использовать математические методы в управлении.
4. При системном подходе организация рассматривается как:
 - а) совокупность элементов, взаимосвязанных между собой;
 - б) развивающаяся, саморегулируемая система;
 - в) некая целостность, созданная для удовлетворения потребителей;
 - г) все варианты верны.
5. Организационная структура современной организации формируется исходя из:
 - а) знания основных тенденций в отрасли;
 - б) специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития;
 - в) денежных возможностей владельцев организации;
 - г) опыта и знаний руководителя.
6. Основная отличительная особенность матричной структуры организации связана:
 - а) с лучшим использованием персонала;
 - б) с введением горизонтальных связей;
 - в) с тем, что это первая структура, созданная сознательно;
 - г) с низкими издержками на персонал.
7. Персонал организации это:
 - а) «кадровая администрация»
 - б) лица, имеющие трудовые взаимоотношения с работодателем;
 - в) «кадровое ядро»;
 - г) кадры;
 - д) собственники организации.
8. Родиной аудиторского дела считается:
 - а) Германия;
 - б) Франция;
 - в) Швейцария;
 - г) Великобритания.
9. Аудит получил признание во всех экономически развитых странах и до 1929 года он развивался исключительно на добровольной основе, но после определенного события стал обязательным:



- а) Великой отечественной войны;
б) во время НТР;
в) после краха рынка ценных бумаг;
г) во время Великой депрессии.
10. Сопутствующие аудиту услуги разделяются на:
а) услуги действия;
б) услуги контроля;
г) услуги содействия;
д) консалтинговые услуги.
11. Регулирование аудиторской деятельности осуществляется при помощи:
а) стандартизации процессов проверки;
б) государственных законодательных актов;
в) аудиторского консультирования;
г) аудиторских стандартов.
12. Двусторонний договор, заключаемый между аудиторской фирмой и экономическим субъектом, его условия и содержание не должно противоречить:
а) Конституции РФ;
б) стандартам аудиторской деятельности;
в) Закону РФ «Об аудиторской деятельности в РФ»;
г) Трудовому кодексу РФ;
д) Гражданскому Кодексу РФ.
13. Процесс управленческого аудита можно представить в виде замкнутой последовательности операций и как управленческий проводится в 4 этапа (определить неверный ответ):
а) этап постановки проблемы;
б) этап сбора данных;
в) этап согласования договора с акционерами;
г) этап оценки и анализа информации;
д) этап формирования выводов и рекомендаций.
14. Элементами системы внутреннего контроля экономических субъектов являются:
а) управленческий контроль;
б) ситуация на внешнем рынке труда;
в) внутренний аудит;
г) оценка наличия ресурсов.
15. Аудиторское заключение включает в себя следующие части:
для всех работников;
а) для линейных менеджеров;
б) для юридической службы;
в) для специалистов служб УП;
г) для менеджеров управления персоналом.
16. Совокупность трудоспособных работников, которые могут трудиться в организации при наличии необходимых организационно – технических условий, это:
а) трудовой потенциал;
б) личностный потенциал;
в) квалификационный потенциал;
г) психофизиологический потенциал.
17. Этапы построения кадровой политики:
а) рефлексия;



- б) организация;
в) нормирование;
г) программирование;
д) мониторинг;
18. Объектом оптимизации является вся система деятельности по управлению персоналом и в ходе диагностики оценивается:
а) готовность руководящего звена к реализации целей фирмы;
б) структура и численность кадрового состава;
в) оценка уровня квалификации персонала;
г) формальные и неформальные отношения;
д) оценка СПК коллектива.
19. Участниками процесса УП выступают (укажите лишнее):
а) служба УП;
б) руководители;
в) сотрудники;
г) совет предприятия (акционеров);
д) работники профсоюзов.
20. Итоговые экономические показатели, как индикаторы успешности в управлении персоналом, это:
а) устойчивость организации на рынке;
б) конкурентоспособность организации;
в) стабильность работы организации;
г) результативность деятельности структурных подразделений;
д) лояльность персонала.
21. Экономический аспект аудита персонала – это определение:
а) конкурентоспособности предприятия в трудовой сфере;
б) эффективности функционирования служб УП;
в) экономической эффективности самого аудита;
г) стратегической направленности бизнеса;
д) основных источников финансирования бизнеса.
22. В соответствии с периодичностью проведения различают следующие виды аудита персонала:
а) регулярный;
б) оперативный;
в) выборочный;
г) тактический;
д) панельный.
23. Наиболее применимый инструмент сбора информации для анализа рабочего процесса, это:
а) интервью;
б) анкетные опросы и обзоры;
в) анализ официальных документов;
г) внешняя информация;
д) нет правильных ответов.
24. Изучение.....помогает определить соответствие деятельности в области УП требованиям законодательства и положениям кадровой политики организации, это:
а) анкетные опросы и обзоры;
б) анализ официальных документов;



- в) внешняя информация;
г) отчетов.
25. Оценка согласованности программ в области УП друг с другом и их интегрированности в общефирменное управление это:
- а) продвижений по службе;
б) социальных программ;
в) уровня конфликтности;
г) изучение кадровой политики;
д) прав человека.
26. Анализ трудовых показателей содержит основные направления аналитической деятельности:
- а) анализ производительности;
б) анализ ресурсов;
в) анализ использования рабочего времени;
г) анализ затрат;
д) анализ эффективности труда;
е) анализ социального развития.
27. Коэффициент интенсивности оборота по приему это:
- а) отношение числа принятых за период работников к их среднесписочному числу;
б) отношение числа выбывших за период работников к среднесписочному их числу;
в) анализ доходов специалистов кадровых служб;
г) установление связи между политикой набора и стратегией фирмы.
28. Задачами анализа трудовых показателей являются:
- а) проверка выполнения планов по труду;
б) проверка обоснования плановых заданий по трудовым показателям;
в) проверка себестоимости продукции;
г) проверка выполнения бизнес – плана организации;
д) проверка организационной структуры организации.
29. По характеру затраты бывают:
- а) прямые;
б) долговременные;
в) обязательные;
г) косвенные.
30. Индикаторы устойчивого развития персонала в организации:
- а) экономические;
б) политические;
в) социальные;
г) экологические.
31. Основные виды контроллинга делятся по (определить лишнее):
1. степени развития;
 2. виду затрат;
 3. виду измерения;
 4. объекту.
32. Определите элементы контроля персонала:
1. объекты контроля;
 2. методы контроля;
 3. субъекты контроля;
 4. время проведение контроля;



5. все варианты верны.
33. Для обнаружения возможных ошибок в планировании персонал в ее реализации может быть осуществлен в формах:
1. контроль предпосылок;
 2. контроль реализации;
 3. контроль организации;
 4. метаконтроль;
 5. мегаконтроль.
34. Реализация целей в управления в системе внутреннего контроля возложена на:
1. организационно- технический механизм;
 2. организационно- технический персонал;
 3. специальные контрольные подразделения;
 4. генерального директора;
 5. стороннего аудитора.
35. Функции контроллинга включают в себя:
- а) управленческий учет;
 - б) планирование;
 - в) координацию и выработку рекомендаций;
 - г) все перечисленное верно.
36. Целями стратегического контроллинга являются:
1. поддержание потенциального успеха;
 2. обеспечение прибыльности предприятия;
 3. обеспечение ликвидности предприятия;
 4. обеспечение выживаемости;
 5. проведение антикризисной политики.
37. В качестве целей кадрового контроллинга выступают:
1. поддержка кадрового планирования;
 2. обеспечение гарантии надежности и повышение качества информации о персонале;
 3. обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы УП;
 4. выявление недостатков и рисков в кадровой работе;
 5. все варианты верны.
38. Информация, поставляемая системой контроллинга, должна отвечать следующим требованиям:
1. достоверность;
 2. полезность;
 3. независимость;
 4. экономичность;
 5. регулярность.
39. Основными разделами структуры контроллинга персонала являются:
1. постановка целей и задач;
 2. планирование затрат на персонал;
 3. сбор данных;
 4. выработка управленческого решения;
 5. проведения антикризисной политики.
40. Важнейшими объектами контроллинга являются:
1. прибыль;
 2. рентабельность;
 3. производительность труда;



4. «центры ответственности»;
5. «управленческое ядро».

Выступление с эссе и докладами по следующей тематике:

1. Менеджмент качества, основная суть понятия.
2. Профессиональные стандарты в туриндустрии.
3. Методы и средства Всеобщего менеджмента качества TQM.
4. Самооценка и ее роль в совершенствовании менеджмента качества.
5. Аудит как инструмент поддержки TQM.
6. Правоприменительная практика аудита персонала.
7. Эффективность и неэффективность управленческого аудита: изучение зарубежного и отечественного опыта компаний.
8. Законодательные акты и основные нормативные правовые документы аудиторской деятельности.
9. Обратная связь при проведении аудита человеческих ресурсов.
10. Источники информации при проведении аудита человеческих ресурсов
11. Кадровая политика и ее роль в управлении человеческих ресурсов
12. Аудиторское заключение и его роль при формировании политики УП.
13. Экспертная оценка. Пример экспертной оценки на примере конкретной организации.
14. Миссия организации и ее взаимосвязь с миссией аудита человеческих ресурсов
15. Анализ рейтинга основных компаний, предоставляющих аудиторские услуги.
16. Основные трудовые показатели, анализируемые в ходе аудита человеческих ресурсов
17. Контроллинг как элемент управления человеческих ресурсов

Практическое занятие 21

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Эффективность управления человеческими ресурсами

Цель занятия: закрепление теоретические знаний об эффективности управления человеческими ресурсами

Содержание: Понятие эффективность управления человеческими ресурсами. Методы оценки эффективности деятельности по управлению человеческими ресурсами. Количественные и качественные методы оценки эффективности управления человеческими ресурсами. Понятие KPI как показатель деятельности для определения степени достижения цели. Основоположники теории и практики системы управления эффективностью. Основные компоненты системы. Условия, необходимые для разработки системы. Основные принципы Performance Management. Алгоритм разработки матриц целей и KPI. Определение результативности сотрудников, ее взаимосвязь с вознаграждением. Условия, необходимые для разработки и внедрения системы. Основные этапы разработки и внедрения системы Performance Management.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об эффективности управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения

1. Что представляют собой критические факторы успеха в организации?
2. Что представляет собой SMART- принцип?
3. Как строится в компании измерительная система эффективности?



4. Назовите наиболее известные KPI современного рекрутера?
5. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы разработки KPI.
6. Кто разрабатывает систему KPI в организации?
7. Приведите примеры KPI для предприятий туристической индустрии
8. Какими основными показателями оцениваются результаты труда персонала?
9. Что включает в себя система трудовых показателей?
10. Как осуществляются анализ и оценка выполняемой работы? Какую роль они играют в управлении персоналом?
11. Какие основные показатели следует применять для оценки эффективности кадровой политики?
12. Как оцениваются конечные результаты деятельности предприятия?
13. В чем заключаются нетрадиционные способы оценки персонала? Что они предусматривают?
14. От каких факторов зависит выбор метода аттестации сотрудников?
15. Как можно учитывать стратегические цели развития персонала?
16. Какие международные статистические показатели используются на современных фирмах для определения расходов на содержание персонала?
17. Что входит в затраты на оплату труда персонала?
18. Дайте определение основных и дополнительных расходов на персонал организации.

Выступление с докладами и презентациями на темы:

- Современный инструментальный подход к оценке персонала - система сбалансированных показателей (BSC – Balanced Scorecard);
- Современный инструментальный подход к оценке персонала ключевые показатели эффективности деятельности (KPI – Key Performance Indicators).
- Опыт передовых предприятий в разработке Key Performance Indicators.
- Примеры ключевых показателей эффективности для предприятий туристической индустрии

7 / 8 СЕМЕСТР

**МОДУЛЬ 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Раздел 1. Организационно-экономические основы деятельности гостиничного
предприятия**

Практическое занятие 1

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Гостиничное предприятие как хозяйствующий субъект

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о гостиничном предприятии как хозяйствующем субъекте

Содержание: предпринимательство и гостиничный бизнес: основные понятия, порядок образования и ликвидации гостиничного предприятия, классификация гостиничных предприятий.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о гостиничном предприятии как хозяйствующем субъекте

Контрольные задания:

Задание 1.

Задания на свободное конструирование ответов:



1. Дайте определение понятию гостеприимства.
2. Какова этимология слова «гостеприимство»?
3. Как назывался договор о взаимном гостеприимстве в Древней Греции.
4. Какова общая схема обрядов гостеприимства? Охарактеризуйте стадии обряда перехода. Приведите примеры.
5. Какие причины влияют на формирование особенностей гостеприимства у различных народов мира?
6. Назовите культурные отличия в оттенках понятия гостеприимства, существующие в различных национальных традициях?
7. Каковы особенности гостеприимства и причины этого в обществах традиционного типа?
8. В каких элементах культуры могут прослеживаться национальные особенности гостеприимства?
9. Как вы понимаете фразу, что приход гостя перестраивал обычный распорядок жизни семьи?
10. Почему совместная трапеза являлась центральным звеном ритуала традиционного гостеприимства?

Задание 2

Темы для докладов:

1. Роль в развитии системы предприятий гостеприимства сыграли путешествия и паломничества на Древнем Востоке
2. Новые типы предприятий индустрии гостеприимства появились в США XX вв.
3. Основные тенденции развития гостиничного бизнеса после II Мировой войны
4. Основные типы предприятий гостеприимства Средневековой Руси.
5. Предприятия гостеприимства европейского типа появились в России при Петре I
6. Новшества гостиницах на рубеже XIX-XX вв.
7. Изменения в отечественной индустрии гостеприимства в начале 1990-х.

Практическое занятие 2

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Планирование деятельности гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о планировании деятельности гостиничного предприятия

Содержание: сущность и принципы планирования в гостиничном бизнесе, виды, методы и классификация планирования деятельности гостиничного предприятия, система показателей плана деятельности гостиничного предприятия.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о планировании деятельности гостиничного предприятия

Раздел 2. Ресурсы гостиничных предприятий

Практическое занятие 3

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Основные средства предприятий гостиничного бизнеса

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об основных средствах предприятий гостиничного бизнеса



Содержание: основные фонды гостиничного предприятия: структура и классификация, учет стоимости основных средств гостиничного предприятия, показатели состояния и использования основных средств гостиничного предприятия.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об основных средствах предприятий гостиничного бизнеса

Практическое занятие 4

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Нематериальные активы гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о нематериальных активах гостиничного предприятия

Содержание: нематериальные активы, их структура и классификация, оценка и учет нематериальных активов гостиничного предприятия, учет и оценка деловой репутации гостиничного предприятия.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о нематериальных активах гостиничного предприятия

Практическое занятие 5

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Оборотные средства предприятий гостиничного бизнеса

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об оборотных средствах предприятий гостиничного бизнеса

Содержание: характеристика и состав оборотных средств гостиничного предприятия, источники формирования и показатели использования оборотных средств гостиничного предприятия, оценка потребности в оборотных средствах гостиничного предприятия.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об оборотных средствах предприятий гостиничного бизнеса

Практическое занятие 6

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Финансы гостиничных предприятий

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о финансах гостиничных предприятий

Содержание: бухгалтерская отчетность предприятия как основа информационного обеспечения финансового анализа, анализ финансового состояния гостиницы, оценка эффективности результатов деятельности гостиницы.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о финансах гостиничных предприятий

Раздел 3. Ценообразование и управление доходами в гостиничном бизнесе

Практическое занятие 7

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Ценообразование в гостиничном бизнесе

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о ценообразовании в гостиничном бизнесе



Содержание: ключевые элементы, влияющие на принятие решений по ценообразованию, ценообразование с позиций маркетинга, парадигма ценовых стратегий в гостиничном бизнесе, логика ценообразования.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о ценообразовании в гостиничном бизнесе

Контрольные задания

Задание 1.

Задания на свободное конструирование ответов:

1. Дайте определение цены. Назовите виды цен, которые вы знаете.
2. От каких факторов зависит ценообразование в гостиничном предприятии?
3. Что входит в стоимость гостиничного номера?
4. Охарактеризуйте методы ценообразования, используемые в гостиничном бизнесе.
5. Что такое тарифы, чем они отличаются от цены или скидки?
6. Что такое ценовая политика и в чем проявляется ее особенность в гостиничном предприятии?
7. Какие подходы используются при формировании ценовой политики гостиничного предприятия?
8. Какие существуют варианты ценовой политики?
9. Опишите существующие ценовые стратегии.
10. Какие показатели эффективности используются для оценки деятельности гостиничного предприятия?

Задание 2

Темы для докладов:

1. Маркетинговый подход к ценообразованию
2. Основные составляющие для обоснования цены продукта/услуги
3. Факторы ценообразования. Постановка целей
4. Себестоимость в составе цены. Торговые наценки в цене товара
5. Методика анализа цен конкурентов.

Задание 3.

Задачи

Рассчитайте стоимость проживания в гостинице в зависимости от даты и времени заезда и выезда в соответствии со следующими данными:

Стоимость номера в сутки	Время заезда	Время выезда
1. Одноместный номер -135 у.е.	14.03 – 16.00	21.03 – 11.00
2. двухместный номер -90 у.е.	11.03 – 17.00	16.03 – 02.00
3. люкс – 300 у.е.	10.03 – 20.00	12.03 – 17.00
4. люкс – 210 у.е.	17.03 – 17.00	22.03 – 17.00
5. люкс – 240 у.е.	16.03 – 10.00	20.03 – 19.00
6. люкс – 130 у.е.	26.03 – 15.00	30.03 – 20.00
7. люкс – 280 у.е.	17.03 – 04.00	18.03 - 16.00
8. апартаменты – 700 у.е.	21.03 03.00	21.03 – 20.00
9. апартаменты – 290 у.е.		17.03 – 06.00 23.03 - 19.00

Практическое занятие 8



Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Основы формирования ценовой политики гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об основах формирования ценовой политики гостиничного предприятия

Содержание: основные критерии определения цены, оптимизация доходности, основные факторы, влияющие на установку цены, расчет дополнительного дохода с гостя.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об основах формирования ценовой политики гостиничного предприятия

Практическое занятие 9

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Ценообразование с позиции системы управления доходом

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о ценообразовании с позиции системы управления доходом

Содержание: управление доходом, использование системы управления доходом, ценовая сегментация, прочие стратегии ценообразования в системе управления доходом

Практические навыки: навыки закрепления знаний о ценообразовании с позиции системы управления доходом

Раздел 4. Экономические показатели деятельности гостиничных предприятий

Практическое занятие 10

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Практические аспекты использования системы управления доходом

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о практических аспектах использования системы управления доходом

Содержание: методы ценообразования, не ориентированные на затраты, методы ценообразования, ориентированные на затраты, интегрированные методы расчета цены, расчет брутто-прибыли.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о практических аспектах использования системы управления доходом

Практическое занятие 11

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Издержки гостиничного производства

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об издержках гостиничного производства

Содержание: текущие затраты и себестоимость услуг гостиничного хозяйства, понятие затрат и себестоимости услуг, классификация затрат, характеристика затрат на производство и реализацию услуг гостиничного предприятия, планирование затрат гостиничного хозяйства.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об издержках гостиничного производства

Контрольные задания

Задание 2.



Найдите правильный ответ (ответы).

1. Что является важной функцией экономического механизма любого предприятия?
 - a. Планирование затрат
 - b. Координация затрат
 - c. Управление затратами
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
2. Под понятием «затраты» понимает(-ют)ся:
 - a. Совокупность материальных, трудовых и финансовых ресурсов, потребление которых связано с процессом производства продукции (работ, услуг)
 - b. Средства, израсходованные на приобретение ресурсов, способные принести доход в будущем
 - c. Часть затрат, понесенных предприятием в связи с получением дохода
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
3. Что не относится к особенностям затрат?
 - a. Однообразию
 - b. Динамизму
 - c. Трудности измерения, учета и оценки
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
4. Основные задачи управления затратами предпринимательской деятельности:
 - a. Выявление роли управления затратами как фактора повышения экономических результатов деятельности
 - b. Определение основных методов управления затратами
 - c. Определение экономических и технических способов и средств измерения, учета и контроля затрат на предприятии
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
5. В части затрат на производство могут быть поставлены цели:
 - a. Минимизации затрат
 - b. Поддержания себестоимости на нормативном уровне
 - c. Снижения себестоимости и ее составляющих (материальных, трудовых и др. затрат)
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
6. Что из этого не является основным принципом управления затратами:
 - a. Допущение излишних затрат
 - b. Широкое внедрение эффективных методов снижения затрат
 - c. Взаимозаменяемость ресурсов
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
7. Субъектом управления затратами выступают:
 - a. Руководители и специалисты организации
 - b. Менеджеры организации
 - c. Директор организации
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
8. Цели системы управления затратами по виду управления не бывают:



- a. Стратегические
 - b. Текущие
 - c. Оперативные
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
9. Каким может быть планирование затрат?
- a. Перспективным и текущим
 - b. Оперативным и текущим
 - c. Текущим и стратегическим
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
10. По времени реализации цели системы управления затратами бывают:
- a. До 5 лет
 - b. До 10 лет
 - c. Свыше 10 лет
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
11. Основными функциями системы управления затратами являются:
- a. Прогнозирование и планирование
 - b. Координация и регулирование
 - c. Анализ затрат
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
12. Анализ затрат позволяет:
- a. Оценить неэффективность использования некоторых ресурсов предприятием
 - b. Выявить резервы повышения затрат на производство
 - c. Подготовить материалы для принятия рациональных управленческих решений
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
13. Анализ затрат бывает:
- a. Активный
 - b. Организационный
 - c. Управленческий
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
14. Учет бывает:
- a. Финансовый и организационный
 - b. Производственный и финансовый
 - c. Экономический и производственный
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
15. Нормативный метод учета затрат-
- a. Сравнение фактических затрат с запланированным уровнем
 - b. Определение отклонений и принятие оперативных мер по ликвидации расхождений
 - c. Строгое соблюдение технико-технологической и производственной дисциплины
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
16. На что ориентируется производственный учет?



- a. На изучение запросов потребителей информации
 - b. На анализ ситуации и анализ отклонений от стандартных затрат
 - c. На методику отражения затрат на производство
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
17. Какие выделяют подсистемы управления в зависимости от объектов управления:
- a. Производственными процессами
 - b. Материально-техническими ресурсами
 - c. Персоналом
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
18. Выявление роли управления затратами как фактора повышения экономических результатов деятельности является:
- a. Задачей управления затратами предпринимательской деятельности
 - b. Особенностью затрат
 - c. Предметом и принципом управления затратами
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
19. Для чего нужен финансовый учет:
- a. Призван предоставлять информацию пользователям вне предприятия
 - b. Обеспечивает обратную связь для сравнения запланированных и фактических затрат
 - c. Предполагает сравнение затрат с доходами для определения затрат
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны
20. Управление затратами на всех стадиях жизненного цикла изделия является:
- a. Одним из принципов управления затратами
 - b. Одной из целей системы управления затратами
 - c. Особенностью затрат как предмета управления
 - d. Все ответы верны
 - e. Все ответы неверны

Задание 3

Составьте перечень расходов на открытие гостиницы (гостиничного комплекса, хостела и др.) сгруппировав все планируемые затраты на 2 вида: единовременные (разовые) и ежемесячные (текущие).

Практическое занятие 12

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Оценка эффективности гостиничных предприятий

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об оценке эффективности гостиничных предприятий

Содержание: Основные показатели, характеризующие эффективность деятельности гостиниц.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об оценке эффективности гостиничных предприятий, прибыль и рентабельность гостиничного хозяйства, формирование прибыли гостиничного хозяйства, виды прибыли, порог рентабельности, рентабельность гостиничного предприятия



Контрольные задания

Задание 1.

Задания на свободное конструирование ответов:

1. Каким образом формируются доходы предприятия?
2. Каким образом формируются расходы предприятия?
3. Каким образом учитываются доходы предприятия?
4. Каким образом учитываются расходы предприятия?
5. Что входит в понятие «постоянные издержки предприятия»?
6. Что входит в понятие «переменные издержки предприятия»?
7. Как рассчитываются удельные (средние) переменные и постоянные издержки предприятия?
8. Что входит в понятие «комплексные издержки предприятия»?
9. Каким образом распределяется прибыль предприятия?
10. Перечислите основные экономические показатели деятельности предприятия индустрии гостеприимства.

Задание 2.

Практическое задание

Задание А.

Определите динамику основных финансово-экономических показателей деятельности гостиницы. Расчет оформите в таблице:

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Значение показателя		Отклонение	
			Базовый год	Отчетный год	Абсолютное (+, -)	Темп прироста, %
1	Объем реализации услуг	руб.	14 142 530	15 136 200		
2	Численность работающих, в т. ч. рабочих	чел.	31	31		
		чел.	22	20		
3	Среднегодовая выработка: 1 работающего 1 рабочего	руб. руб.				
	Себестоимость всего объема услуг	руб.	9 332 647	9 310 500		
	Прибыль от реализации услуг	руб.				
	Рентабельность продаж	%				-
	Рентабельность деятельности	%				-

Задание Б.

Соотнесите предлагаемые понятия с определениями

Понятие	Определение
1. Коэффициент оборачиваемости	1. Принудительная ликвидация хозяйствующего субъекта должника по решению арбитражного управляющего. Добровольная



собственного капитала	ликвидация несостоятельного хозяйствующего субъекта под контролем кредиторов.
2. Соотношение заемных и собственных средств	2. Процедура, направленная на принудительную или добровольную ликвидацию несостоятельного хозяйствующего субъекта, в результате которой осуществляется распределение между кредиторами конкурсной массы, т.е. имущества должника, на которое может быть обращено взыскание.
3. Санация	3. Отношение разности между объемами источников собственных средств (итог I раздела пассива баланса) и фактической стоимости основных средств и прочих внеоборотных активов (итог I раздела актива баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторских задолженностей и прочих оборотных средств (сумма итогов II и III разделов актива баланса).
4. Банкротство	4. Сумма фактического значения коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода и изменение значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода в перерасчете на установленный период восстановления (утраты) платежеспособности.
5.Рентабельность чистых активов	<p>5. Коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода имеет значение 2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами на конец отчетного периода имеет значение менее 0.1 при наличии по этим коэффициентам оснований для признания структуры баланса неудовлетворительной, если коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности, определенной из значения периода восстановления платежеспособности, равного шести месяцам, и установленного значения коэффициента текущей ликвидности равного двум, имеет значение больше единицы, то может быть принято решение о реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность.</p> <p>При отсутствии по указанным выше коэффициентам оснований для признания структуры баланса неудовлетворительной, если коэффициент восстановления (утраты), определенный из значения периода восстановления платежеспособности, равного трем месяцам, и установленного значения коэффициента текущей ликвидности, равного двум, имеет значение меньше единицы, то может быть принято решение о том, что предприятие в ближайшее время не сможет выполнить свои обязательства перед кредиторами и об утрате платежеспособности предприятия.</p>
6. Рентабельность реализованной продукции	6. Отношение расчетного коэффициента текущей ликвидности к его установленному значению.
7. Конкурсное производство	7. Отношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (сумма итогов II и III разделов актива баланса) к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде



	краткосрочных кредитов банков, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей.
8. Коэффициент текущей ликвидности	8. Реорганизационная процедура, когда собственником хозяйствующего субъекта-должника, кредитором или иными лицами оказывается финансовая поддержка должнику.
9. Общий коэффициент покрытия	9. Неспособность предприятия или любого другого хозяйствующего субъекта удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая невозможность обеспечивать обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды.
10. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	10. Отношение текущих активов (оборотных средств) к текущим пассивам (краткосрочным обязательствам).
11. Расчетный коэффициент текущей ликвидности	11. Отношение материально-производственных запасов и затрат к сумме краткосрочных обязательств.
12. Основания для признания структуры баланса неудовлетворительным	12. Отношения всех обязательств предприятия (кредиты, займы, кредиторская задолженность) к собственным средствам (собственному капиталу).
13. Коэффициент ликвидности при мобилизации средств	13. Отношение чистой прибыли (за период) к величине чистых активов.
14. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	14. Отношение прибыли к реализованной продукции и объему затрат на производство реализованной продукции.
15. Реорганизация предприятия – должника под контролем кредиторов	15. Отношение чистой выручки от реализации к среднему (за период) объему собственного капитала.

Задание В.

Ситуационная задача.

В нижеследующей таблице охарактеризованы рыночные ситуации. Вам предстоит в связи с каждой описанной ситуацией выдвинуть свои предложения, чтобы обернуть ее в свою пользу (вид бизнеса указывается самим обучающимся).

Снизилась рентабельность инвестиций в Вашем бизнесе	Конкурентами снижена цена на продукцию, аналогичную Вашей
Снизился спрос на Вашу продукцию	Растет недовольство работников социально-экономическими программами Вашего бизнеса



Снизилась конкурентоспособность Вашей продукции	Непредвиденные события снижают эффективность Вашего бизнеса
Ваши партнеры неожиданно совершают ошибку, ущерб от которой значителен	Менеджер неожиданно совершает ошибку, ущерб от которой значителен

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

8.1. Основная литература

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 365 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-016092-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1844148> (дата обращения: 04.03.2022). – Режим доступа: по подписке.

2. Ключевская, И.С. Управление персоналом гостиничного предприятия : учебное пособие / И.С. Ключевская. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 386 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1077352. - ISBN 978-5-16-016010-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1077352> (дата обращения: 04.03.2022). – Режим доступа: по подписке.

3. Малых, Н.И. Экономика гостиничного предприятия: Учебное пособие / Н.И. Малых, Н.Г. Можяева. - Москва: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 320 с.: - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-91134-745-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1064623> (дата обращения: 08.03.2022). – Режим доступа: по подписке.

4. Джум, Т. А. Организация гостиничного хозяйства : учебное пособие / Т.А. Джум, Н.И. Денисова. - Москва: Магистр : ИНФРА-М, 2019. - 400 с. - ISBN 978-5-9776-0176-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1023717> (дата обращения: 08.03.2022). – Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

5. Асалиев, А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами : учебное пособие / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, Т. Г. Строителева. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 143 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006913-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1008012> (дата обращения: 08.03.2022). – Режим доступа: по подписке.

6. Кибанов А.Я., Баткаева И.А. и др. Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А.Я.Кибанова; ГУУ - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021 - 695 с. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=375867>

7. Интенсивный курс МВА : учебное пособие / под ред. В.К. Фальцмана, Э.Н. Крылатых. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 544 с. — (Учебники для программы МВА). - ISBN 978-5-16-004824-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1042478> (дата обращения: 08.03.2022). – Режим доступа: по подписке.



8. Зайцева, Н.А., Экономика гостиничного предприятия : учебное пособие / Н.А. Зайцева, С.В. Огнева, Е.Н. Егорова, ; под ред. А.Н. Лазарева. — Москва : КноРус, 2019. — 304 с. — ISBN 978-5-406-07363-6. — [URL:https://old.book.ru/book/932298](https://old.book.ru/book/932298)

9. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие : учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 255 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/13416>. - ISBN 978-5-369-01061-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1080284> (дата обращения: 04.03.2022). – Режим доступа: по подписке.

10. Еремин, В. И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/15951. - ISBN 978-5-16-009507-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/939543> (дата обращения: 08.03.2022). – Режим доступа: по подписке.

11. Боковня, А.Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 144 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-004523-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861123> (дата обращения: 08.03.2022). – Режим доступа: по подписке.

12. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 235 с. – (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002196-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1013993> (дата обращения: 08.03.2022). – Режим доступа: по подписке.

13. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В. А. Беспалько. - 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 388 с. - ISBN 978-5-394-03561-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093439> (дата обращения: 08.03.2022). – Режим доступа: по подписке

14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1372570> (дата обращения: 04.03.2022). – Режим доступа: по подписке.

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронная библиотечная система Book.ru: <http://www.book.ru/>
2. ЭБС znanium.com

8.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Не предусмотрено

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)



Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную работу с преподавателем (работа практических занятиях) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Управление устойчивым развитием гостиничного предприятия» выступают лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

Теоретические занятия (**традиционные лекции**) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзамену, а также самостоятельной научной деятельности.

Практические занятия по дисциплине «Управление устойчивым развитием гостиничного предприятия» проводятся в специализированном кабинете, оснащённом стендами, мультимедийным техническим оборудованием и специализированным оборудованием.

Цель практических занятий: приобретение практических навыков в области управления человеческими ресурсами. Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Основными видами практических занятий по дисциплине «Управление устойчивым развитием гостиничного предприятия» являются:

Устный и письменный опрос - методы контроля, позволяющие не только опрашивать и контролировать знания учащихся, но и сразу же поправлять, повторять и закреплять знания, умения и навыки. Методы, при использовании которого человек отвечает на ряд задаваемых ему вопросов – устно или письменно, в соответствии с выбранным типом опроса.

Тестовые задания - метод педагогической диагностики, с помощью которого выбор поведения, презентующего предпосылки или результаты учебного процесса, должен максимально отвечать принципам сопоставления, объективности, надёжности и валидности измерений.

Case-study/Решение ситуационных задач - анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и поиск вариантов лучших решений.

Деловая игра – это имитация рабочего процесса, моделирование, упрощенное воспроизведение реальной производственной ситуации. Перед участниками игры ставятся задачи, аналогичные тем, которые они решают в ежедневной профессиональной деятельности.

Групповая дискуссия - метод обучения, повышающий интенсивность и эффективность процесса восприятия за счет активного включения обучаемых в коллективный поиск истины. В групповой дискуссии каждый член группы получает возможность прояснить свою собственную позицию, обнаружить многообразие подходов, обеспечить всестороннее видение предмета. Кроме того, групповая дискуссия активизирует творческие возможности человека, его интерес к предмету обсуждения,



является прекрасным средством сплочения и развития группы, обеспечивает принятие группой наиболее оптимальных решений.

Доклады - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Целью самостоятельной работы обучающихся является формирование способностей к самостоятельному познанию и обучению, поиску литературы, обобщению, оформлению и представлению полученных результатов, их критическому анализу, поиску новых и неординарных решений, аргументированному отстаиванию своих предложений, умений подготовки выступлений и ведения дискуссий.

Формы самостоятельной работы

Самостоятельная работа заключается в изучении отдельных тем по заданию преподавателя по рекомендуемой им учебной литературе и включает:


- подготовку к устному опросу;
- ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com.;
- подготовку к выступлениям, докладам, сообщениями по тематике, рекомендованной преподавателем;
- подготовку кейсов и презентаций по рекомендованным преподавателем темам;
- подготовка групповых проектов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Управление устойчивым развитием гостиничного предприятия» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекторное оборудование/переносное видеопроекторное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекторное оборудование/переносное видеопроекторное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекторное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС <hr/> <i>Лист 191 из 190</i>

	Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска
--	--