



УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом Высшей школы туризма
и гостеприимства
Протокол № 4/1 от «22» октября 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.2 ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИИ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА

основной образовательной программы высшего образования – программы *магистратуры*

по направлению подготовки: *43.04.03 «Гостиничное дело»*

направленность (профиль): *Инновационные технологии управления гостиничным бизнесом*

Квалификация: *магистр*

Год начала подготовки: *2022*

Разработчик:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Профессор Высшей школы туризма и гостеприимства</i>	<i>д-р филос. н., доц. Газзиреева Л.Х.</i>

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент Высшей школы туризма и гостеприимства</i>	<i>к.э.н. Коновалова Е.Е.</i>



1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Персонал-технологии в сфере гостеприимства» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений программы подготовки магистров по направлению 43.04.03 «Гостиничное дело», направленности (профиля): «Инновационные технологии управления гостиничным бизнесом».

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с обеспечением высокого качества услуг в сфере гостеприимства на основе теоретических основ управления персоналом в гостиничном бизнесе. Рассматриваются этапы развития профессиональной карьеры персонала, профессионализм сотрудников как перспектива развития предприятия. Во время обучения изучаются вопросы целеполагания, форм и методов обучения персонала.

Особое внимание уделяется углубленному анализу системы профессионального развития персонала на примере современных гостиничных комплексов и анализу системы профессионального развития персонала. В курсе рассмотрены проблемные вопросы в организации управления персоналом современных гостиничных комплексов и пути совершенствования профессионального развития персонала гостиницы, формы и методы совершенствования качества работы персонала гостиницы, а также взаимосвязь профессиональных стандартов и повышения квалификации как фактора развития персонала и работ по классификации гостиничного предприятия.

Дисциплина базируется на знании основ гостиничного дела уровня бакалавриата.

Дисциплина направлена на формирование компетенции:

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели:

УК-3.1. Планирует командную работу и формулирует цели, задачи;

УК-3.2. Организует работу команды для достижения поставленной цели;

УК-3.3. Контролирует выполнение членами команды поставленных задач, корректирует работу команды в соответствии с целью работы.

УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия:

УК-5.1. Анализирует особенности межкультурного взаимодействия;

УК-5.2. Выстраивает профессиональное взаимодействие с учетом межкультурных особенностей сторон;

УК-5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа.

На очной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 1 курсе в 1 семестре. Занятия лекционного типа (академические и проблемные лекции) – 12 часов, занятия семинарского типа – 24 часа, занятия практической подготовки – 12 часов, самостоятельная работа обучающегося – 104 час., консультации – 2 час., промежуточная аттестация в форме экзамена – 2 часа. Программой предусмотрен текущий контроль.

На заочной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 1 курсе в 1 и 2 семестрах. 1 семестр: занятия лекционного типа – 4 часа, занятия семинарского типа – 2 часа, консультации – 2 часа, самостоятельная работа – 64 часа (2 зачетные единицы). 2 семестр: занятия лекционного типа 4 часа, занятия семинарского типа – 6 часов, занятия



практической подготовки – 2 часа, промежуточная аттестация в форме экзамена во 2 семестре – 2 часа, консультации – 2 часа, самостоятельная работа – 58 часов (2 зачетные единицы).

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме проекта, промежуточный контроль в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 часа.

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

№ п/п	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее части)
1.	ПК-2	Способен организовать и реализовывать процесс управления деятельностью предприятий сферы гостеприимства и общественного питания.
2.	ПК-2.1	Разрабатывает мероприятия и организует процесс управления деятельностью предприятий сферы гостеприимства и общественного питания.
3.	ПК-2.2	Реализовывает мероприятия по управлению деятельностью предприятий сферы гостеприимства и общественного питания.

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Персонал-технологии в сфере гостеприимства» является дисциплинной частью, формируемой участниками образовательных отношений ОПОП.

Изучение данной дисциплины базируется на знании основ уровня бакалаврской программы.

Основные положения дисциплины «Персонал-технологии в сфере гостеприимства» должны быть использованы при изучении дисциплин: «Проектная деятельность», «Оптимизация бизнес-процессов организаций индустрии гостеприимства», «Организация и управление сервисной средой в сфере гостеприимства», прохождении производственной практики и государственной итоговой аттестации.

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 4 зачетные единицы / 144 акад. часов.

(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

Для очной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	40	40	-	-	-
	в том числе:	-	-	-	-	-



1.1	Занятия лекционного типа	12	12	-	-	-
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	24	24	-	-	-
	Семинары	-	10	-	-	-
	Практические занятия	-	2	-	-	-
	Практическая подготовка	-	12	-	-	-
	Лабораторные работы	-	-	-	-	-
1.3	Консультации	2	2	-	-	-
1.4.	Форма промежуточной аттестации (экзамен)	2	2	-	-	-
2	Самостоятельная работа обучающихся	104	104	-	-	-
3	Общая трудоемкость час	144	144	-	-	-
	з.е.	4	4	-	-	-

Для заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	22	8	14	-	-
	в том числе:	-	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	8	4	4	-	-
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	8	2	6	-	-
	Семинары	-	2	4	-	-
	Лабораторные работы	-	-	-	-	-
	Практические занятия	-	-	-	-	-
	Практическая подготовка	-	-	2	-	-
1.3	Консультации	4	2	2	-	-
1.4.	Форма промежуточной аттестации (экзамен)	2	-	2	-	-
2	Самостоятельная работа обучающихся	122	64	58	-	-
3	Общая трудоемкость час	144	72	72	-	-
	з.е.	4	2	2	-	-



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

Для очной формы обучения:

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, академических часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, академических часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинара	Практическая подготовка	Лабораторные работы, академических часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, академических часов		
Система управления персоналом	Персонал-технологии в системе управления организаций сферы гостеприимства	1	Лекция-презентация	-	-	-	-	-	-	-	-	8	Ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com .
	Организационная структура службы управления персоналом. Функциональное разделение труда в организациях сферы	1	Лекция-диалог	-	-	1	Устный опрос	2				8	Работа с литературой и Интернет-



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
		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	Практическая подготовка	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
	ры гостеприимства													ресурсы	
	Специфические особенности управления персоналом в организациях сферы гостеприимства	1	Лекция-презентация	-	-	1	Круглый стол	-						8	Работа с литературой и Интернет-ресурсами
1						Контрольная точка 1. Индивидуальное задание									
Стратегии управления персоналом	Кадровая политика. Кадровое планирование	1	Лекция-презентация	1	Работа в малых группах	-	-	2						8	Работа с литературой и Интернет



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
		Контактная работа обучающихся с преподавателем											СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Практическая подготовка	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
	Разработка штатного расписания и организационной структуры в организациях сферы гостеприимства	1	Лекция-дискуссия	-	-	1	Устный опрос	2					8	Работа с литературой и Интернет
	Технологии подбора и отбора персонала в организациях сферы гостеприимства	1	Лекция-презентация	-	-	1	дискуссия; case-study	2					8	Работа с литературой и Интернет
1						Контрольная точка 2. Работа в малых группах								



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
		Контактная работа обучающихся с преподавателем											СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Практическая подготовка	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
Технологии адаптации, мотивации, обучения и развития персонала	Технологии профессиональной и организационной адаптации персонала в организациях сферы гостеприимства	1	Лекция-диалог	-	-	-	-	-					8	Работа с литературой и Интернет-ресурсами
	Технологии мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организациях сферы гостеприимства	1	Лекция-презентация	-	-	1	Устный опрос	1					8	Работа с литературой и Интернет



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
		Контактная работа обучающихся с преподавателем											СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Практическая подготовка	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации			
	Технологии обучения и развития персонала в организациях сферы гостеприимства	1	Лекция-презентация	1	Деловая игра Case-study	1	Устный опрос	1						12	Работа с литературой и Интернет
Аттестация и оценка персонала. Управление деловой карьерой персонала	Деловая оценка персонала. Аттестация персонала в организациях сферы гостеприимства	1	Лекция-презентация	-	-	-	-	1						12	Работа с литературой и Интернет



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
		Контактная работа обучающихся с преподавателем											СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Практическая подготовка	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
	Технологии управления деловой карьерой сотрудников в организациях сферы гостеприимства	1	Лекция-презентация	-	-	-	-	1					8	Работа с литературой и Интернет
	Технологии оценки эффективности управления персоналом в организациях сферы гостеприимства	1	Лекция-презентация	-	-	1	Контрольная точка 4. Работа в малых группах. Итоговый тест	-			2	Групповая	8	Работа с литературой и Интернет-ресурсами
Промежуточная аттестация (экзамен) – 2 часа														



Для заочной формы обучения:

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
		Занятия лекционного типа, академических часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинара	Практическая подготовка	Лабораторные работы, академических часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, академических часов			Форма проведения консультации
1 семестр														
Система управления персоналом на гостиничном предприятии	Персонал-технологии в системе управления организаций сферы гостеприимства	0,5	Лекция-презентация			-	Дискуссия	-			2	Групповая	10	Ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com.
	Организационная структура службы управления персоналом. Функциональное разделение тру-	0,5	Лекция-диалог			-	-	-					10	Работа с литературой и Интернет-ресурсами



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, академических часов	Форма проведения СРО		
		Занятия лекционного типа, академических часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинара	Практическая подготовка	Лабораторные работы, академических часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, академических часов			Форма проведения консультации	
	да в организациях сферы гостеприимства														
	Специфические особенности управления персоналом в организациях сферы гостеприимства	0,5	Лекция-презентация			0,5	Круглый стол	-						12	Работа с литературой и Интернет-ресурсами
						0,5	Контрольная точка 1. Индивидуальное задание								
Стратегии управления персоналом на предприятиях туризма	Кадровая политика. Кадровое планирование.	0,5	Лекция-презентация				-	-						10	Работа с литературой и Интернет



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, академических часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, академических часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинара	Практическая подготовка	Лабораторные работы, академических часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, академических часов		
ма и гостеприимства.	Разработка штатного расписания и организационной структуры в организациях сферы гостеприимства	1	Лекция-дискуссия				-	-				10	Работа с литературой и Интернет
	Технологии подбора и отбора персонала в организациях сферы гостеприимства	1	Лекция-презентация			0,5	дискуссия; case-study	-				12	Работа с литературой и Интернет
		0,5	Контрольная точка 2. Работа в малых										



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
		Контактная работа обучающихся с преподавателем												СРО, академических часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, академических часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинара	Практическая подготовка	Лабораторные работы, академических часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, академических часов	Форма проведения консультации			
							группах								
2 семестр															
Адаптация, мотивация и развитие персонала	Технологии профессиональной и организационной адаптации персонала в организациях сферы гостеприимства	0,5	Лекция-диалог			0,5	Устный опрос	0,5						10	Работа с литературой и Интернет-ресурсами
	Технологии мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала	0,5	Лекция-презентация			-	-	-						10	Работа с литературой и Интернет



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, академических часов	Форма проведения СРО		
		Занятия лекционного типа, академических часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинара	Практическая подготовка	Лабораторные работы, академических часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, академических часов			Форма проведения консультации	
	в организациях сферы гостеприимства														
	Технологии обучения и развития персонала в организациях сферы гостеприимства	0,5				0,5	Устный опрос	0,5						10	Работа с литературой и Интернет
						1	Контрольная точка 3. Индивидуальное задание								



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
		Занятия лекционного типа, академических часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинара	Практическая подготовка	Лабораторные работы, академических часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, академических часов			Форма проведения консультации
Аттестация и оценка персонала. Управление деловой карьерой персонала	Деловая оценка персонала. Аттестация персонала в организациях сферы гостеприимства	0,5	Лекция-презентация			0,5	Круглый стол	0,5					10	Работа с литературой и Интернет
	Технологии управления деловой карьерой сотрудников в организациях сферы гостеприимства	1	Лекция-презентация			-	-	0,5					8	Работа с литературой и Интернет



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
		Занятия лекционного типа, академических часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинара	Практическая подготовка	Лабораторные работы, академических часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, академических часов			Форма проведения консультации
	Технологии оценки эффективности управления персоналом в организациях сферы гостеприимства	1	Лекция-презентация			0,5	Устный опрос	-			2	Групповая	10	Работа с литературой и Интернет
					1	Контрольная точка 4. Работа в малых группах. Итоговый тест								
Промежуточная аттестация (экзамен) – 2 часа														



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

Для самостоятельной работы по дисциплине «Персонал-технологии в сфере гостеприимства» обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение

№ п/п	Тема	Трудо-емкость в акад.ч. очная форма	Трудоем-кость в акад.ч. заочная форма	Учебно-методическое обеспечение
1	Персонал-технологии в системе управления организаций сферы гостеприимства	8	10	Основная литература 1. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учебное пособие / М. И. Бухалков. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 191 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-010654-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1006759 Режим доступа: по подписке.
2	Организационная структура службы управления персонала. Функциональное разделение труда в организациях сферы гостеприимства	8	10	2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К ^о », 2020. — 288 с. - ISBN 978-5-394-03459-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1091562 Режим доступа: по подписке.
3	Специфические особенности управления персоналом в организациях сферы гостеприимства	8	12	3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1067540 Режим доступа: по подписке.
4	Кадровая политика. Кадровое планирование	8	10	4. 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 Режим доступа: по подписке.
5	Разработка штатного расписания и организационной структуры гостиниц и иных средств размещения	8	10	5. Кибанов, А. Я. Управление персо-



6	Технологии подбора и отбора персонала в организациях сферы гостеприимства	8	12	<p>налом 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/184414</p> <p>8 Режим доступа: по подписке.</p> <p>6. 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</p> <p>2 Режим доступа: по подписке.</p> <p>7. 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</p> <p>4 Режим доступа: по подписке.</p> <p>8. Маслова, В. М. Управление персоналом : толковый словарь / авт.-сост. В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 131с. - ISBN 978-5-394-03615-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1092968</p> <p>8 Режим доступа: по подписке.</p> <p>9. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 524 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003544-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/181681</p>
7	Технологии профессиональной и организационной адаптации персонала в гостиницах и иных средствах размещения	8	10	
8	Технологии мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организациях сферы гостеприимства	8	10	
9	Технологии обучения и развития персонала в организациях сферы гостеприимства	12	10	
10	Деловая оценка персонала. Аттестация персонала в организациях сферы гостеприимства	12	10	
11	Технологии управления деловой карьерой сотрудников в организациях сферы гостеприимства	8	8	



12	Технологии оценки эффективности управления персоналом в организациях сферы гостеприимства	8	10	<p>9 Режим доступа: по подписке.</p> <p>10. Суслов, Г. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Г.В. Суслов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 154 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: https://doi.org/10.12737/19073. - ISBN 978-5-369-01564-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/104845</p> <p>2 Режим доступа: по подписке.</p> <p>11. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 358 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5971e2c8792fc2.42060563. - ISBN 978-5-16-012953-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/108590</p> <p>4 (дата обращения: 04.03.2022). – Режим доступа: по подписке.</p> <p>Дополнительная литература</p> <p>1. Коттон, Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Коттон Д., Егоров В.Н. - Москва : Лаборатория знаний, 2018. - 323 с.: ISBN 978-5-00101-600-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/100840</p> <p>3 Режим доступа: по подписке.</p> <p>2. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А. В. Ребров. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 346 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-012069-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/107032</p> <p>0 Режим доступа: по подписке.</p> <p>3. Управление персоналом: программы учебных дисциплин, практик, гос. экзамена, магист. диссертация: Учеб. пос. / ГУУ; Под ред. проф. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2018. - 349 с. (ВО: Магистр.). ISBN 978-5-16-005606-7. - Текст : электронный. - URL:</p>
----	---	---	----	--



				https://znanium.com/catalog/product/959885 Режим доступа: по подписке.
--	--	--	--	--

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

№ п/п	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	УК-3 УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3	<p>Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p> <p>Планирует командную работу и формулирует цели, задачи</p> <p>Организует работу команды для достижения поставленной цели</p> <p>Контролирует выполнение членами команды поставленных задач, корректирует работу команды в соответствии с целью работы</p>	<p>Персонал-технологии в системе управления организаций сферы гостеприимства.</p> <p>Организационная структура службы управления персоналом. Функциональное разделение труда организаций сферы гостеприимства.</p> <p>Специфические особенности управления персоналом в организациях сферы гостеприимства.</p> <p>Кадровая политика.</p> <p>Кадровое планирование.</p> <p>Разработка штатного расписания и организационной структуры в организациях сферы гостеприимства.</p> <p>Технологии подбора и отбора персонала в организациях сферы гостеприимства.</p>	<p>- организацию и принципы командной работы, ее цели и задачи</p> <p>- способы организации работы команды для достижения поставленной цели</p> <p>- методы контроля выполнения членами команды поставленных задач, способы корректировки работы команды в соответствии с целью работы</p>	<p>- планировать командную работу и формулировать цели, задачи</p> <p>- организовать работу команды для достижения поставленной цели</p> <p>- контролировать выполнение членами команды поставленных задач, корректировать работу команды в соответствии с целью работы</p>	<p>- навыками планирования командной работы, формулировкой целей, задач</p> <p>- навыками организации работы команды для достижения поставленной цели</p> <p>- навыками контроля выполнения членами команды поставленных задач, корректировки работу команды в соответствии с целью работы</p>
2	УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурно-	Технологии профессиональной и организационной адаптации персонала в организа-			

		го взаимодействия	циях сферы гостеприимства. Технологии мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организациях сферы гостеприимства. Технологии управления деловой карьерой сотрудников в организациях сферы гостеприимства. Технологии оценки эффективности управления персоналом в организациях сферы гостеприимства.			
УК-5.1	Анализирует особенности межкультурного взаимодействия			- особенности межкультурного взаимодействия	- анализировать особенности межкультурного взаимодействия	- навыками анализа особенностей межкультурного взаимодействия
УК-5.2	Выстраивает профессиональное взаимодействие с учетом межкультурных особенностей сторон			- профессиональное взаимодействие с учетом межкультурных особенностей сторон	- выстраивать профессиональное взаимодействие с учетом межкультурных особенностей сторон	- навыками выстраивания профессионального взаимодействия с учетом межкультурных особенностей сторон
УК-5.3	Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач			- недискриминационную среду взаимодействия при выполнении профессиональных задач	- обеспечивать создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач	- навыками обеспечения создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

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
<p><u>Знание:</u> - организации и принципов командной работы, ее цели и задачи</p> <p><u>Умение:</u> - планировать командную работу и формулировать цели, задачи</p> <p><u>Владение:</u> - навыками планирования командной работы, формулировкой целей, задач</p> <p><u>Знание:</u> - способов организации работы команды для достижения поставленной цели</p> <p><u>Умение:</u> - организовать работу команды для достижения поставленной цели</p> <p><u>Владение:</u> - навыками организации работы команды для достиже-</p>	Выполнение индивидуального задания. Работа в малых группах.	<p><u>Студент продемонстрировал знание:</u> - организации и принципов командной работы, ее цели и задачи</p> <p><u>Студент демонстрирует умение:</u> - планировать командную работу и формулировать цели, задачи</p> <p><u>Студент демонстрирует владение:</u> - навыками планирования командной работы, формулировкой целей, задач</p> <p><u>Студент продемонстрировал знание:</u> - способов организации работы команды для достижения поставленной цели</p> <p><u>Студент демонстрирует умение:</u></p>	Закрепление способности организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели



<p>ния поставленной цели</p> <p><u>Знание:</u> - методов контроля выполнения членами команды поставленных задач, способов корректировки работы команды в соответствии с целью работы</p> <p><u>Умение:</u> - контролировать выполнение членами команды поставленных задач, корректировать работу команды в соответствии с целью работы</p> <p><u>Владение:</u> - навыками контроля выполнения членами команды поставленных задач, корректировки работу команды в соответствии с целью работы</p>		<p>- организовать работу команды для достижения поставленной цели</p> <p><u>Студент демонстрирует владение:</u> - навыками организации работы команды для достижения поставленной цели</p> <p><u>Студент продемонстрировал знание:</u> - методов контроля выполнения членами команды поставленных задач, способов корректировки работы команды в соответствии с целью работы</p> <p><u>Студент демонстрирует умение:</u> - контролировать выполнение членами команды поставленных задач, корректировать работу команды в соответствии с целью работы</p> <p><u>Студент демонстрирует владение:</u> - навыками контроля выполнения членами команды поставленных задач, корректировки работу команды в соответствии с целью работы</p>	
<p><u>Знание:</u> - особенности межкультурного взаимодействия</p> <p><u>Умение:</u> - анализировать особенности межкультурного взаимодействия</p> <p><u>Владение:</u> - навыками анализа особенностей межкультурного взаимодействия</p> <p><u>Знание:</u> - профессиональное взаимодействие с учетом межкультурных особенностей сторон</p> <p><u>Умение:</u> - выстраивать профессиональное взаимодействие с учетом межкультурных особенностей сторон</p> <p><u>Владение:</u> - навыками выстраивания профессионального взаимодей-</p>	<p>Выполнение индивидуального задания. Работа в малых группах.</p>	<p><u>Студент продемонстрировал знание:</u> - особенности межкультурного взаимодействия</p> <p><u>Студент демонстрирует умение:</u> - анализировать особенности межкультурного взаимодействия</p> <p><u>Студент демонстрирует владение:</u> - навыками анализа особенностей межкультурного взаимодействия</p> <p><u>Студент продемонстрировал знание:</u> - профессиональное взаимодействие с учетом межкультурных особенностей сторон</p> <p><u>Студент демонстрирует умение:</u> - выстраивать профессио-</p>	<p>Закрепление способности анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</p>



<p>действия с учетом межкультурных особенностей сторон</p> <p><u>Знание:</u> - недискриминационную среду взаимодействия при выполнении профессиональных задач</p> <p><u>Умение:</u> - обеспечивать создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач</p> <p><u>Владение:</u> - навыками обеспечения создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач</p>		<p>нальное взаимодействие с учетом межкультурных особенностей сторон</p> <p><u>Студент демонстрирует владение:</u> - навыками выстраивания профессионального взаимодействия с учетом межкультурных особенностей сторон</p> <p><u>Студент продемонстрировал знание:</u> - недискриминационную среду взаимодействия при выполнении профессиональных задач</p> <p><u>Студент демонстрирует умение:</u> - обеспечивать создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач</p> <p><u>Студент демонстрирует владение:</u> - навыками обеспечения создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач</p>	
---	--	---	--

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, оценке 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 устанавливается мероприятия текущего контроля успеваемости (4 «контроль-



ных 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).

В соответствии с Положением «о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования - 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 поточных) и занятий семинарского типа оценивается накопительно следующим образом: максимальное количество баллов, отводимых на учет посещаемости (до 30 баллов), делится на количество лекций (за исключением поточных) и практических занятий по дисциплине. Полученное значение определяет количество баллов, набираемых студентом за посещение одного занятия. посещаемость учебных занятий может не учитываться при оценивании результатов освоения дисциплин. 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. 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 невыполненным.

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 то же время преподаватель фиксирует



ет 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.

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.

В качестве внутренней шкалы текущих оценок используется 80 балльная оценка обучающихся, как правило, по трем критериям: посещаемость, текущий контроль успеваемости, активность на учебных занятиях.

Рейтинговая оценка обучающихся по каждой дисциплине независимо от ее общей трудоемкости (без учета результатов экзамена/дифференцированного зачета) определяется по 80-балльной шкале в каждом семестре. Распределение баллов между видами контроля рекомендуется устанавливать в следующем соотношении:

- посещение учебных занятий (до 30 баллов за посещение всех занятий);

- текущий контроль успеваемости (до 50 баллов), в том числе:

- 1 задание текущего контроля (0-10 баллов)
- 2 задание текущего контроля (0-10 баллов)
- 3 задание текущего контроля (0-10 баллов)
- 4 задание текущего контроля (0-15 баллов);

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

Оценка «отлично» может быть выставлена только по результатам сдачи экзамена/дифференцированного зачета. Автоматическое проставление оценки «отлично» не допускается.

Если по результатам текущего контроля обучающийся набрал:

71-80 балл — имеет право получить «автоматом» «зачтено» или оценку «хорошо»;

62-70 баллов — имеет право получить «автоматом» «зачтено» или оценку «удовлетворительно»;

51-61 балл — обязан сдавать зачет/экзамен;

50 баллов и ниже — не допуск к зачету/экзамену.

Перевод рейтинговых баллов в итоговую 5-балльную шкалу оценки осуществляется в соответствии с таблицей.

Таблица перевода рейтинговых баллов в итоговую 5-балльную оценку

Баллы за семестр	Автоматическая оценка		Баллы за зачет/экзамен		Общая сумма баллов	Итоговая оценка
	зачтено	экзамен	min	max		
71-80	зачтено	4 (хорошо)	18	20	89-90	4 (хорошо)
					91-100	5 (отлично)
62-70	зачтено	3 (удовлетвор.)	15	20	77-90	4 (хорошо)
51-61	Допуск к зачету/экзамену		11	20	62-75	3 (удовлетвор.)
					76-81	4 (хорошо)
50 и менее	недопуск к зачету, экзамену					



* 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 – презентация индивидуального задания

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при презентации индивидуального задания

Критерии оценивания	баллы
Тема индивидуального задания раскрыта, сделаны нужные акценты, точно использован понятийный аппарат, корректно сформулирована цель и задачи индивидуального задания, освещена методология сбора, анализа и оценки информации, приведено не менее 4 аналоговых кейс-практик, обоснован вывод. Используются современные методы обработки и представления данных. Иллюстративный (презентация) материал раскрывает все ключевые позиции индивидуального задания. Студент смог аргументировано ответить на вопросы преподавателя и других учащихся.	«5», если 4-5 баллов
Тема индивидуального задания раскрыта частично, приведено не менее 3 аналоговых кейс-практик, в содержании не выделены основные смысловые точки, не сформулирована авторская позиция по теме индивидуального задания, не сформулирована цель и задачи индивидуального задания, не полностью освещена методология сбора, анализа и оценки информации. Иллюстративный (презентация) материал не полностью раскрывает все ключевые позиции индивидуального задания. Студент смог аргументировано ответить на часть вопросов преподавателя и других учащихся.	«4», если 3 балла
Тема индивидуального задания раскрыта частично, приведено не менее 2 аналоговых кейс-практик, в содержании не выделены основные смысловые точки, не сформулирована авторская позиция по теме индивидуального задания, не сформулирована цель и задачи индивидуального задания, не освещена методология сбора, анализа и оценки информации. Иллюстративный (презентация) материал не полностью раскрывает все ключевые позиции индивидуального задания. Использована не актуальная информация. Студент смог аргументировано ответить на часть вопросов преподавателя и других учащихся.	«3», если 2 балла
Тема индивидуального задания не раскрыта, не приведены кейсы-практики, в содержании не выделены основные смысловые точки, не сформулирована авторская позиция по теме индивидуального задания, не сформулирована цель и задачи индивидуального задания, не освещена методология сбора, анализа и оценки информации. Иллюстративный (презентация) материал отсутствует. Использована устаревшая информация. Студент не смог аргументировано ответить на вопросы преподавателя и других учащихся.	«2», если менее 2 баллов

Средство оценивания – работа в малых группах

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при мозговом штурме в малых группах

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none">– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в мозгового штурма;– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;– были использованы дополнитель-



	ные источники информации; – подготовленные в ходе мозгового штурма документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение мозгового штурма от других решений
Показатели оценки	мах 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: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в мозговом штурме
«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 кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение мозгового штурма от других решений

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

Средство оценивания - устный опрос

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
	<ul style="list-style-type: none">– полно раскрыто содержание материала;– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;– продемонстрировано системное и	<ul style="list-style-type: none">– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,– знание основной и дополнительной литературы;

<p>«5»</p>	<p>глубокое знание программного материала;</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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"> – 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
<p>«4»</p>	<ul style="list-style-type: none"> – вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: <ul style="list-style-type: none"> – 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 	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся показывает полное знание – программного материала, основной и – 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



	двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя	
«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

Средство оценивания – презентация индивидуального проекта

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при коллоквиуме – презентации и взаимной оценке результатов индивидуальных и групповых проектов

Критерии оценивания	баллы
Представленный проект содержит аналитическую (анализ) и проектную (предложения) части, описаны основные положения, определен вклад каждого участника, показан со-	«5», если 30 – 35 баллов



став работ, описана методология и организация проекта, аргументирован вывод, представлен комплекс предложений по совершенствованию гостиничной деятельности в части развития сервисной среды, в т.ч. с использованием передовых технологий. Используются современные методы обработки и представления данных. Иллюстративный (презентация) материал раскрывает все ключевые позиции проекта. Студент (ы)смог (ли) аргументировано ответить на вопросы преподавателя и других учащихся.	
Представленный проект содержит аналитическую (анализ) и проектную (предложения) части, описаны основные положения, определен вклад каждого участника, показан состав работ, не описана методология и организация проекта, аргументирован вывод, не обоснован комплекс предложений по совершенствованию гостиничной деятельности в части развития сервисной среды. Не использованы современные методы обработки и представления данных. Иллюстративный (презентация) материал не раскрывает все ключевые позиции проекта. Студент (ы)смог (ли) аргументировано ответить на часть вопросов преподавателя и других учащихся.	«4», если 22 – 29 баллов
Представленный проект содержит аналитическую (анализ) часть, описаны основные положения, определен вклад каждого участника, частично показан состав работ, не описана методология и организация проекта, аргументирован вывод, не представлен комплекс предложений по совершенствованию гостиничной деятельности в части развития сервисной среды. Не использованы современные методы обработки и представления данных. Иллюстративный (презентация) материал не раскрывает все ключевые позиции проекта. Студент (ы)не смог (ли) аргументировано ответить на вопросы преподавателя и других учащихся.	«3», если 16 – 21 балл
В представленном проекте отсутствует описание методологии и организации, не представлена программа исследования. Студент (ы) не смог (ли) аргументировано ответить на вопросы преподавателя и других учащихся.	«2», если менее 15 баллов

Средство оценивания – тестирование

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

Шкала оценивания	Показатели
5 («отлично»)	91-100 %
4 («хорошо»)	71-90 %
3 («удовлетворительно»)	52-70 %
2 («неудовлетворительно»)	0-51 %

PS. Формула расчёта процентного соотношения, равного определённой оценке:

Кол-во верных ответов X 100 = %

Кол-во вопросов в тесте

Средство оценивания – профессионально-ориентированные практические задания

Критерии оценивания

1. Идентификация ключевых проблем.
2. Анализ ключевых проблем.
3. Аргументация предлагаемых вариантов эффективного разрешения выявленных проблем.
4. Выполнение задания с опорой на изученный материал и дополнительные источники.

Показатели и шкала оценивания

Критерии	5	4	3	2
----------	---	---	---	---



	90-100%	75-89%	60-74%	0-59%
Идентификация ключевых проблем	Студент умеет определить ключевые проблемы в соответствии с заданием.	Студент в основном может определить ключевые проблемы в соответствии с заданием.	Студент может лишь отчасти определить ключевые проблемы в соответствии с заданием.	Студент не умеет выделить ключевые проблемы задания.
Анализ ключевых проблем	Сделан компетентностный, профессионально обоснованный и мотивированный анализ проблемы с демонстрацией базовых знаний, умений и навыков.	Проведен достаточно глубокий, но зачастую субъективный анализ проблемы	Анализ ключевых проблем сделан поверхностно, без использования базовых знаний по исследуемой проблеме.	При анализе проблемы студент не смог продемонстрировать профессиональные знания и аналитические навыки
Аргументация предлагаемых вариантов эффективного решения выявленных проблем	Предложен вариативный и аргументированный алгоритм эффективного решения выявленных проблем	Предложен односторонний, но аргументированный вариант решения поставленной проблемы	Предложен вариант решения проблемы, но без достаточной аргументации и обоснования	Студент не сумел найти обоснованного решения поставленной задачи
Выполнение задания с опорой на изученный материал и дополнительные источники	Задание выполнено в максимальном объеме. Ответы полные и правильные. Студент способен обобщить материал, сделать собственные выводы, выразить свое мнение, привести иллюстрирующие примеры	Задание в основном выполнено. Ответы правильные, но неполные. Не приведены иллюстрирующие примеры, обобщающее мнение студента недостаточно четко выражено.	Задание выполнено более чем наполовину. Ответы правильны в основных моментах. Нет иллюстрирующих примеров, нет собственного взгляда на проблему, есть ошибки в деталях и/или они просто отсутствуют	Задание выполнено менее чем наполовину. Ответы имеют существенные ошибки в основных аспектах задания

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
	Раздел 1. Система управления персоналом Темы: Персонал-технологии в системе управления организаций сферы гостеприимства Организационная структура службы управления	Индивидуальное задание 1. Подготовить реферат объемом 5-7 стр. на тему «Концепции управления персоналом». 2. На основании перечня должностей по	Задание 1 должно раскрывать - эволюции концепций управления персоналом - отличительные особенности персоналотехнологий в японской, американской, английской и российской школах управления персоналом В задании 2 следует - обозначить основные и вспомогательные службы гостиничного предприятия; - представить перечень должностей по службам;



	персонала. Функциональное разделение труда в организациях сферы гостеприимства. Специфические особенности управления персоналом в организациях сферы гостеприимства	основным и вспомогательным службам описать требования к должностям.	- требования к должностям работников всех служб конкретного гостиничного предприятия и описание трудовых функций для конкретной должности с учетом профессиональных стандартов. Задание 2 выполняется в табличной форме. - гостиница выбирается самостоятельно. Задание предоставляется в сроки первого промежуточного контроля
	Раздел 2. Стратегии управления персоналом Кадровая политика. Кадровое планирование. Разработка штатного расписания и организационной структуры в организациях сферы гостеприимства. Технологии подбора и отбора персонала в организациях сферы гостеприимства	Работа в малых группах Выбрать одну из должностей в гостинице и разработать документы по организации подбора и отбора кандидатов по выбранной должности	Задание должно раскрывать: описание выбранной должности; описание вакансии; стандарт подбора, отбора персонала выбранной должности; стандарт проведения собеседования при приеме на работу организаций сферы гостеприимства
	Раздел 3. Технологии адаптации, мотивации, обучения и развития персонала. Тема Технологии мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организациях сферы гостеприимства	Индивидуальное задание Разработать программу нематериальной мотивации персонала гостиницы и провести ее обоснование	Задание должно содержать: - анализ факторов нематериальной мотивации - программу нематериальной мотивации для гостиницы - ориентировочную стоимость мотивационных мероприятий - обоснование целесообразности затрат
	Оценка эффективности управления персоналом на предприятиях сферы гостеприимства Разработка проекта «Расчет ФОТ для предприятия сферы гостеприимства»	Проект в малых группах	Проект должен раскрывать выбранную тему и соответствовать требованиям к оформлению письменных работ, иметь титульный лист, содержание, список литературы, сноски и т.д. Максимальный объем доклада 25 стр. А4, 14 TNR, 1 интервал. В проекте должны быть отражены синтез теоретических основ темы, а также решен перечень практических задач: 1. Написать пояснительную записку, (описание проекта). 2. Разработать организационную структуру. Перечень должностных единиц и названия подразделений внести в таблицу 5 (графа 1) 3. Провести расчет по планированию численности персонала (рекомендации по расчету кол-ва горничных представлены в пункте 3). Внести полученные результаты в таблицу графы 2, 3, 6,7. 4. Изучить рынок труда определенной местности, в которой расположена гостиница или иное средство размещения. Полученные данные внести в таблицу 5 графу 4. 5. Заполнить таблицу для формирования штатного расписания, в которой рассчитать ФОТ;



			кол- персонала; указать график работы персонала. Заключительным этапом проекта является разработка рекомендаций по применению эффективных персонал-технологий системе управления персоналом в гостинице.
--	--	--	---

Выполнение индивидуального проекта на тему: «Разработка штатного расписания гостиничного предприятия (по выбору студента или заданию преподавателя)».

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Понятие «Персонал-технологий» в гостиничном деле. Характеристика групп технологий управления человеческими ресурсами в организациях сферы гостеприимства.
2. Нормативно-методологические документы, регламентирующие технологии управления персоналом в организациях сферы гостеприимства.
3. Основные концепции управления персоналом.
4. Планирование численности персонала в организациях сферы гостеприимства.
5. Управленческие воздействия на персонал в гостиничном деле.
6. Рынок труда предприятий гостеприимства и его характеристики.
7. Особенности философии управления персоналом в различных странах.
8. Назначение, цели, функции и организационная структура системы управления персоналом в организациях сферы гостеприимства.
9. Кадровая служба в системе управления персоналом в организациях сферы гостеприимства.
10. Документационное обеспечение системы управления персоналом в организациях сферы гостеприимства.
11. Кадровая политика организации: теория и практика.
12. Кадровое планирование в организациях сферы гостеприимства.
13. Формирование организационной структуры в организациях сферы гостеприимства.
14. Технологии формирования вовлеченности персонала в организациях сферы гостеприимства.
15. Технологии построения эффективных команд в организациях сферы гостеприимства.
16. Социальная политика предприятия гостеприимства и ее использование в управлении человеческими ресурсами.
17. Персонал-технологии отбора и подбора персонала в организациях сферы гостеприимства.
18. Состав и структура затрат (издержек) на персонал, их назначение и классификация.
19. Внешние и внутренние источники подбора персонала.
20. Социальные сети как инструмент подбора персонала для организаций сферы гостеприимства.
21. Технологии анализа резюме и анкет при подборе персонала в организациях сферы гостеприимства.
22. Технологии проведения интервью с кандидатами. Виды собеседований.
23. Технологии тестирования при подборе персонала в организациях сферы гостеприимства.



24. Характеристика компетенций работников в организациях сферы гостеприимства.
25. Технологии формирования кадрового резерва в организациях сферы гостеприимства.
26. Классификация видов увольнения и мероприятий по высвобождению персонала. Процедура увольнения.
27. Технологии разрешения трудовых споров в организациях сферы гостеприимства.
28. Технологии решения конфликтов в организациях сферы гостеприимства.
29. Технологии социализации и трудовой адаптации персонала в организациях сферы гостеприимства.
30. Положение об адаптации персонала. Лучшие практики адаптации в организациях сферы гостеприимства.
31. Технологии аттестации работников гостиниц и иных средств размещения.
32. Технологии профессионального обучения и повышения квалификации в организациях сферы гостеприимства.
33. Технологии управления деловой карьерой персонала в организациях сферы гостеприимства.
34. Технологии подготовки резерва руководителей в гостиницах и иных средствах размещения
35. Технологии мотивации в управлении человеческими ресурсами в организациях сферы гостеприимства.
36. Система мотивации персонала в организациях сферы гостеприимства.
37. Проблемы формирования систем мотивации и стимулирования персонала в организациях сферы гостеприимства.
38. Корпоративная культура как фактор эффективного управления персоналом в организациях сферы гостеприимства. Место адаптации в корпоративной культуре.
39. Оценка эффективности управления персоналом организации в организациях сферы гостеприимства.
40. Цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в организациях сферы гостеприимства.
41. Технологии проведения текущей деловой оценки персонала в организациях сферы гостеприимства.
42. Методы оценки эффективности проведения деловой оценки персонала в организациях сферы гостеприимства.
43. Технологии развития и обучения персонала в организациях сферы гостеприимства.
44. Технологии проведения деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организаций сферы гостеприимства.

7.4. Содержание занятий семинарского типа.

Семинар 1.

Тема занятия: Организационная структура службы управления персонала

Функциональное распределение труда в организациях сферы гостеприимства

Форма проведения занятия: устный опрос

Содержание занятия:

Обсуждение с обучающимися следующих вопросов:

- Основные направления деятельности и функции службы управления персоналом.



- Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации. Профессиональный стандарт для работников по приему и размещению гостей утвержден (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 05 сентября 2017 г. N 659н «Об утверждении профессионального стандарта «Работник по приему и размещению гостей». Рег. номер 1080).

- Назначение, цели, функции и организационная структура системы управления персоналом на предприятиях гостеприимства.

- Особенности построения организационных структур служб управления персоналом в организациях различных организационно-правовых форм.

- Основные этапы формирования организационной структуры службы управления персоналом в зависимости от концепции отеля, категоричности, номерного фонда.

Цель занятия: сформировать четкое понимание специфики должностных обязанностей сотрудников гостиничного предприятия, познакомить обучающихся с нормативными документами, регламентирующими разделение труда в организации с целью дальнейшего овладения умением организовывать деятельность службы управления персоналом, построением эффективной организационной структуры.

Практические навыки: Навыки применения полученных знаний в организации эффективной организационной структуры и распределении функциональных обязанностей.

Семинар 2.

Тема занятия: Специфические особенности управления персоналом в организациях сферы гостеприимства

Форма проведения занятия: круглый стол, выполнение индивидуального задания

Содержание занятия: обсуждение с обучающимися вопросов:

- Особенности управления персоналом на предприятиях гостеприимства
- Особенности рынка труда сферы гостеприимства
- Требования к персоналу предприятий гостеприимства
- Профессиональные стандарты
- Требования к персоналу согласно классификации
- Выполнение обучающимися индивидуальных заданий, связанных с выданными заданиями, в том числе разработкой проекта «Расчет ФОТ для предприятия сферы гостеприимства».

Помощь каждому обучающемуся в выполнении вышеуказанных заданий.

Цель занятия: Развитие профессиональных навыков обучающихся, связанных с пониманием особенностей рынка труда сферы гостеприимства и требований к персоналу сферы гостеприимства.

Практические навыки: Навыки понимания особенностей рынка труда сферы гостеприимства; навыки формирования требований к персоналу и должностных инструкций.

Семинар 3.

Тема занятия: Разработка штатного расписания и организационной структуры в организациях сферы гостеприимства

Форма проведения занятия: устный опрос

Содержание занятия: обсуждение с обучающимися вопросов:

- Основные подходы к формированию штатного расписания
- Основные этапы процедуры разработки штатного расписания.
- Положение о штатном расписании и методы его разработки
- Процедура кадрового планирования в соответствии со штатным расписанием

Цель занятия: Развитие профессиональных навыков обучающихся, связанных с формированием организационной структуры гостиничного предприятия и штатного расписания.



Практические навыки: Навыки разработки организационной структуры гостиницы и штатного расписания.

Семинар 4.

Тема занятия: Технологии подбора и отбора персонала в организациях сферы гостеприимства

Форма проведения занятия: дискуссия; case-study, работа в малых группах

Содержание занятия:

1. Обсуждение с обучающимися вопросов:

- Характеристика технологий подбора и отбора персонала
- Внешние источники подбора персонала
- Внутренние источники подбора персонала.
- Резюме и его анализ
- Технологии проведения собеседования
- Методы определения проф. пригодности
- Испытательный срок и технологии оценки результатов прохождения испытательного срока
- Основные этапы процедуры приема персонала на работу: подбор претендентов, отбор кандидатов, наем персонала.
- Эффективность различных источников найма персонала

2. Решение ситуационных задач и выполнение заданий

Цель занятия: Развитие профессиональных навыков, обучающихся по отбору и подбору персонала, анализу резюме кандидатов; методологии проведения собеседований и определения профессиональной пригодности.

Практические навыки: Навыки отбора и подбора персонала в гостиницы или иные средства размещения.

2. Решение ситуационных задач и выполнение заданий

1. Какие выгоды, по Вашему мнению, имеет упор на внутренний отбор при поиске кандидатов в гостинице или ином средстве размещения?

Заполнить таблицу

Источник	Преимущества	Недостатки
Внутренний		
Конкурс		
Совмещение профессий		
Сверхурочная работа		
.....		
.....		
Внешний		
Центра занятости		
Кадровые агентства		
.....		
.....		
.....		

Вопросы для обсуждения:

Какие выгоды, по Вашему мнению, имеет упор на внутренний отбор при поиске кандидатов в гостинице или ином средстве размещения?



2. Какие этапы внешнего отбора связаны с наибольшими затруднениями? Укажите причины этих затруднений. Заполнить таблицу.

Этапы, вызывающие затруднения	Причины затруднений
1. Собеседование	
2. Анкетирование	
3. Тестирование	
4. Рекомендации	

3. Перед Вами стоит задача отобрать лучшего кандидата на должность руководителя отдела продаж в гостиницы. Ознакомившись с предложенной ниже формой, отметьте характеристики, наиболее необходимые, по Вашему мнению, для принятия правильного решения с учетом вакансии, на которую вы отбираете кандидата. Проранжируйте их.

В случае необходимости, добавьте критерии

Возможные критерии	Ранг
Хорошая способность к установлению контактов с другими людьми	
Опыт работы в должности менеджера по продажам 6 лет	
Возраст 28 лет	
Хорошее состояние здоровья	
Презентабельный внешний вид	
Способность к быстрому решению интеллектуальных задач	
Знание двух иностранных языков	
Хорошая способность к выражению своих идей	
Уверенность в себе	
Эмпатия	
Высокое чувство ответственности	
Способность достигать согласия с другими людьми	
Дружелюбие, открытость в общении	
Высокая способность к решению проблем	

Укажите, какие отрицательные последствия, по вашему мнению, могут иметь для организации ошибки, допущенные при отборе новых работников?

Семинар 5.

Тема занятия: Технологии профессиональной и организационной адаптации персонала в организациях сферы гостеприимства.

Форма проведения занятия: устный опрос.

Содержание занятия: обсуждение с обучающимися вопросов.

- Содержание понятий «социальная адаптация», «организационная адаптация», «профессиональная адаптация».
- Знакомство с нормативными документами, регламентирующими деятельность компании, корпоративными стандартами и HR политикой.
- Адаптация персонала. Цели адаптации. Функциональные обязанности специалиста по адаптации.
- Технологии адаптации. Welcome-тренинг.
- Программы адаптации.
- Система наставничества.
- Система аттестации по итогам адаптационных мероприятий.



Цель занятия: Развитие навыков профессиональной и организационной адаптации персонала на предприятиях гостеприимства

Практические навыки: Навыки разработки необходимой документации и программ по адаптации; навыки внедрения системы наставничества

Семинар 6.

Тема занятия: Технологии мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организациях сферы гостеприимства

Форма проведения занятия: дискуссия

Содержание занятия:

1. Обсуждение с обучающимися вопросов

- Мотивация и эффективность трудовой деятельности.

- Основные теории мотивации.

- Система KPI и этапы ее разработки для предприятий туризма и гостеприимства.

- Программы мотивации персонала. Лучшие практики

- Технологии разработки комплексной системы мотивации сотрудников в организации.

2. Выполнение заданий

Цель занятия: Развитие профессиональных навыков мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала на предприятиях гостеприимства

Практические навыки: Навыки разработки программ мотивации и стимулирования; навыки разработки системы KPI для отдела продаж гостиничного предприятия

Задание 1.

В отношениях между работником и организацией каждая сторона имеет собственную систему ожиданий и требований.

Чего ожидает организация от работников? В чем состоят основные требования организации к рабочим результатам и поведению новых работников? Что хотел бы получить работник от организации в ответ? Заполните таблицу.

Требования организации к работнику	Требования работника к организации

Семинар 7.

Тема занятия: Технологии обучения и развития персонала в организациях сферы гостеприимства

Форма проведения занятия: устный опрос, выполнение индивидуального задания.

Содержание занятия: обсуждение с обучающимися вопросов:

- Роль профессионального потенциала в развитии организации. Виды профессионального обучения: подготовка, переподготовка, повышение квалификации.

- Цели и задачи развития персонала. Основные подходы к профессиональному обучению персонала.

Цель занятия: Развитие профессиональных навыков по обучению и развитию персонала на предприятиях гостеприимства

Практические навыки: Навыки разработки программ обучения; навыки определения потребности в обучении; навыки оценки эффективности программ обучения

Семинар 8.



Тема занятия: Технологии оценки эффективности управления персоналом в организациях сферы гостеприимства

Форма проведения занятия: устный опрос, работа в малых группах, итоговое тестирование.

Содержание занятия: Обсуждение с обучающимися вопросов:

- Критерии эффективности работы с кадрами. Основные сопутствующие показатели эффективности.

- Формы проявления эффекта в кадровом менеджменте: экономические и социальные.

- Способы расчета эффекта от мероприятий по работе с кадрами.

- ФОТ и показатели его выполнения;

- Индекс удовлетворенности персонала и его влияние на систему управления.

Цель занятия: Развитие профессиональных навыков по оценке эффективности управления персоналом на предприятиях гостеприимства

Практические навыки: Навыки оценки мероприятий по работе с персоналом; навыки оценки ФОТ; навыки оценки удовлетворенности персонала.

Итоговый тест (с ответами)

1. Что такое кадровая политика?

а) перечень правил и норм организации кадровой работы на предприятии

б) перечень лиц, принимающих кадровые решения

в)* перечень мероприятий по работе с персоналом на различных стадиях развития организации

г) перечень кадровых мероприятий на период до трех лет

2. Какой тип кадровой политики не входит в единую типологию?

а)* закрытая

б) реактивная

в) превентивная

г) пассивная

3. Управленческие воздействия, направленные на соблюдение действующих правовых норм и актов, относятся к ... методам управления персоналом:

а) административным

б)* правовым

в) экономическим

4. Структура управления, штатное расписание, трудовые соглашения реализуют:

а) распорядительные воздействия

б) материальные поощрения и взыскания

в)* организационные воздействия

5. Документ, включающий основные положения, принципы деятельности организации, правила и нормы поведения работников, их внешнего вида:

а) философия организации

б)* корпоративный кодекс

в) корпоративная культура

6. Необходимыми компонентами трудового контракта являются:

а)* обязанности работника, обязательства и ответственность администрации

б) общие положения

в) проведение аттестации

7. Квалификация работников – это совокупность:

а) упорства, целеустремленности



- б) опыта, навыков
- в)* знаний, умений

8. Кадровая политика организации формируется:

- а) правительством страны, региона, субъекта федерации
- б) советом директоров
- в)* руководителем организации

9. Результатами анализа кадрового состава должны стать:

- а) сильные и слабые стороны трудового коллектива
- б)* количественные и качественные оценки кадрового состава
- в) тактика и стратегия в работе с персоналом

10. Назовите внутренние источники привлечения персонала:

- а) организованные наборы работников
- б) зарубежная рабочая сила
- в)* кадровый резерв

11. Профессиональный отбор работников в организации включает этапы:

- а) создание кадровой комиссии
- б)* оценка кандидатов на психологическую устойчивость
- в) объявления о конкурсе в СМИ

12. Как называется назначение работников на должности, рабочие места в соответствии с принятым разделением труда и способностями работников:

- а)* расстановкой персонала
- б) адаптацией
- в) планированием персонала

13. Авторитарный стиль руководства предполагает:

- а) развитие инициативы подчиненных
- б)* единоличное решение вопросов
- в) оперативность в решении вопросов

14. Определение соответствия работника занимаемой должности, отзыв о его достоинствах, достижениях, способностях, служебном поведении:

- а) профориентация
- б) профессиональное консультирование
- в)* аттестация работника

15. Кадровая психодиагностика направлена на изучение:

- а) межличностных взаимодействий в процессе труда
- б)* профессиональной пригодности, успешности
- в) состояния охраны труда

16. Процесс побуждения работников к достижению целей:

- а) потребности
- б) принуждение
- в)* стимулирование

17. Структура заработной платы работников включает:



- а) полагающиеся компенсации
- б)* тарифную ставку, оклад
- в) издержки на привлечение, найм работника

18. На размер заработной платы работников влияют:

- а)* финансовое состояние организации
- б) эффективность обучения персонала
- в) ситуация на рынке рабочей силы

19. Формами специальной подготовки резерва являются:

- а) непрерывная адаптация
- б) семинары, школы резерва
- в)* институты повышения квалификации, стажировки

20. Что такое потенциал специалиста?

- а)* совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей+
- б) здоровье человека
- в) способность адаптироваться к новым условиям
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства
- д) способность человека производить продукцию

21. Определите, что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вкладывание средств в производство
- б) вкладывание средств в новые технологии
- в)* расходы на повышение квалификации персонала
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия

22. Отметьте, с какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?

- а) «Экономика труда»
- б)* «Транспортные системы»
- в) «Психология»
- г) «Физиология труда»
- д) «Социология труда»

23. С какой целью разрабатывается должностная инструкция на предприятии?

- а)* определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия
- б) найма рабочих на предприятие
- в) отбора персонала для занятия определенной должности
- г) согласно действующему законодательству
- д) достижения стратегических целей предприятия

24. На что направлено изучение кадровой политики предприятий-конкурентов?

- а) на разработку новых видов продукции
- б) на определение стратегического курса развития предприятия
- в) на создание дополнительных рабочих мест
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия
- д)* на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия

25. Инцидент, повод, причины, конфликтная ситуация, субъекты конфликта, предмет его составляют:



- а)* структуру конфликта
- б) внутреннюю среду конфликта
- в) инфраструктуру

26. Обучение, обусловленное изменениями характера и содержания труда, моральным старением знаний, называется:

- а) внепроизводственным обучением
- б)* переподготовкой
- в) стажировкой

27. Определите, какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование
- б) прогнозирование
- в) мотивация
- г)* составление отчетов
- д) организация

28. Управленческий персонал включает следующее:

- а) вспомогательных рабочих
- б) сезонных рабочих
- в) младший обслуживающий персонал
- г)* руководителей, специалистов
- д) основных рабочих

29. К японскому менеджменту персонала не относится:

- а) пожизненный наем на работу
- б) принципы старшинства при оплате и назначении
- в) коллективная ответственность
- г) неформальный контроль
- д)* продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа

30. Подход, предусматривающий гибкость управления персоналом, интенсификацию труда, активную работу по бережливости и участию работников в управлении, называется:

- а) синергетический
- б)* рационалистический
- в) демократический

31. Действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам организации называются:

- а) функциональными рекомендациями.
- б)* кадровых мероприятий
- в) кадровая перестановка
- г) мониторингом персонала

32. В системе мотивации и стимулирования при закрытой кадровой политике для персонала более значимыми являются:

- а) материальные стимулы
- б)* гарантии (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности с учетом социального статуса работника)
- в) отсутствие жесткой системы наказаний
- г) все ответы верны



33. При адаптации персонала к возможным изменениям в работе предприятия на стадии стабилизации кадровая служба применяет:

- а) система переговоров и соглашений для убеждения персонала в необходимости перемен
- б) привлечение работников к реализации конкретного инновационного проекта
- в) меры явного и скрытого воздействия (санкции, наказания)
- г)* все ответы верны

34. Кадровая политика предприятия — это:

- а) сложный комплекс предложений, догм, бездоказательно принят всеми членами компании, который определяет общие рамки организационного поведения
- б) система, которая определяется во взаимном контроле, взаимопомощи, непрерывном развитии индивидуального и группового потенциала предприятия
- в) кадровое планирование
- г)* система правил и норм, которые осознаны и соответствующим образом оформлены и приводят человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия

35. Ситуация, когда используется привлечения персонала на все уровни иерархии извне, присутствующая:

- а) открытой кадровой политике
- б) закрытой кадровой политике
- в) смешанной кадровой политике
- г)* верными являются ответы «а» и «в»

36. На стадии роста организации управления персоналом направлены на:

- а) привлечение дополнительного персонала, что обусловлено ростом производства и увеличением масштаба предприятия
- б) адаптацию персонала, привлекаемого извне в уже сложившейся на предприятии организационной и корпоративной культуре
- в) оптимизацию расходов на персонал
- г)* верные ответы «а» и «б»

37. Сложный комплекс предложений, догм, бездоказательно принят всеми членами компании, который определяет общие рамки организационного поведения — это:

- а)* корпоративная культура компании
- б) организационная культура предприятия
- в) организационная структура предприятия
- г) производственная структура предприятия

38. При формировании корпоративной культуры предприятия оговариваются вопросы, касающиеся:

- а) описание правил поведения на предприятии; материальных и других методов стимулирования персонала
- б) материальных и других методов стимулирования персонала; мер, связанных с кадровыми перестановками; правил высвобождения персонала
- в)* типа деятельности, принимается на этом предприятии; описание образа сотрудника; описание правил поведения на предприятии
- г) типа деятельности, принимается на этом предприятии; мер, связанных с кадровыми перестановками; правил высвобождения персонала

39. На стадии стабилизации предприятия управления персоналом направлены на:

- а) формирование корпоративной культуры предприятия
- б)* исключение возможности увеличения расходов на оплату труда, то есть на оптимизации рас-



ходов на персонал

- в) определение оптимальной организационной структуры предприятия
- г) разработку системы и принципов кадровой работы

40. Штабная структура службы управления персоналом в организации — это:

- а) совокупность линейных менеджеров, которые на практике реализуют стратегические направления кадровой работы с персоналом
- б) формирование единого центра управления
- в)* формирование соответствующих функциональных подразделений, специализирующихся на тех или иных задачах по управлению персоналом
- г) все ответы не являются верными

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

- а)* наборе, адаптации, обучении, продвижении, мотивации и стимулирования персонала
- б) выборе системы оплаты труда и вознаграждения персонала
- в) взыскания за нарушение трудовой дисциплины и жалобах на отдельных сотрудников
- г) освобождении персонала

42. На стадии формирования организации управления персоналом направлены на:

- а) привлечение дополнительного персонала
- б) исключение возможности увеличения расходов на оплату труда
- в) организацию освобождения персонала
- г)* разработку системы управления персоналом

43. При разработке системы и принципов кадровой работы на стадии формирования организации не проводится:

- а) выбор и формирование кадровой политики организации
- б) формирование структуры кадровой службы организации
- в) разработка системы поиска и хранения кадровой информации
- г)* выбор между ориентацией на функционирование в традиционных условиях и дальнейшим развитием организации

44. Органическая организационная культура предполагает, что:

- а)* на предприятии наблюдается высокий уровень групповой сплоченности
- б) ответственность не приписывается работникам, а принимается ими по желанию
- в) организационная культура предприятия должна контролировать желания работников и максимально нейтрализовать возможные непредвиденные действия
- г) все ответы верны

45. Сущность управления человеческими ресурсами заключается в том, что:

- а) наблюдается перенос технократического подхода на практике организации производственных и трудовых процессов
- б)* люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе
- в) наблюдается повышение предпринимательской активности персонала
- г) все ответы не являются верными

46. Задачей управления человеческими ресурсами являются:

- а) подбор, найм и размещение персонала
- б) оптимизация трудовых отношений
- в) тренинг и развитие человеческих ресурсов
- г)* все ответы верны

47. Доктрина научной организации труда подразумевает:



- а) использование эффектов групповой самоорганизации, формировании партнерских отношений между собственником и менеджером, повышение уровня гуманизации труда
- б) вытеснение массовой малоквалифицированного труда более квалифицированным, стимулирования индивидуального профессионального развития
- в) возвращение к коллективистским ценностям, взаимный контроль, взаимопомощь, непрерывное развитие индивидуального и группового потенциала предприятия
- г)* перенос технократического подхода на практике организации производственных и трудовых процессов, повышение уровня эксплуатации всех составных элементов системы, в том числе и «человеческого материала»

48. Предпринимательская организационная культура отвечает:

- а) доктрине научной организации труда
- б) доктрине школы человеческих отношений
- в)* доктрине индивидуальной ответственности
- г) доктрине командного менеджмента

49. Бюрократическая организационная культура предполагает, что:

- а) работники обеспокоены в основном социальными нуждами
- б)* для работников побудительными есть экономический интерес и максимизация личного дохода
- в) работники интересуются только своими личными целями
- г) большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей предприятия, даже если они не соответствуют их личным установкам

50. Координирующая функция менеджера по персоналу предусматривает:

- а) размещение персонала
- б) мотивация персонала
- в) доведение до работников поставленных целей
- г)* все ответы верны

51. Функциональный подход к управлению персоналом – это:

- а)* совокупность основных функций и направлений кадровой работы
- б) совокупность функциональных служб, выполняющих функции по управлению персоналом
- в) доведение до работников функций, предусмотренных должностными инструкциями
- г) самостоятельное направление в системе менеджмента предприятия

52. Организационный подход к управлению персоналом – это:

- а) совокупность основных функций и направлений кадровой работы
- б)* совокупность функциональных служб, выполняющих функции по управлению персоналом
- в) организация работы персонала предприятия
- г) самостоятельное направление в системе менеджмента предприятия

53. Расположите в хронологической последовательности этапы становления кадрового менеджмента:

- а) доктрина научной организации труда; доктрина индивидуальной ответственности; доктрина командного менеджмента; доктрина школы человеческих отношений
- б) доктрина индивидуальной ответственности; доктрина научной организации труда; доктрина школы человеческих отношений; доктрина командного менеджмента
- в)* доктрина научной организации труда; доктрина школы человеческих отношений; доктрина индивидуальной ответственности; доктрина командного менеджмента
- г) доктрина командного менеджмента; доктрина научной организации труда; доктрина школы человеческих отношений; доктрина индивидуальной ответственности

54. Управление персоналом – это:

- а) руководство персоналом с целью достижения общей цели



- б)* процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на их рациональное использование и повышение эффективности производства
- в) процесс управления трудовым коллективом предприятия
- г) последовательность этапов по набору и рационального использования работников

55. В функции менеджера по персоналу относятся:

- а) обеспечение целенаправленной слаженной работы всех работников предприятия для достижения поставленных перед ним целей
- б) обеспечение предприятия персоналом соответствующего количества и качества
- в) координирующая функция
- г)* все ответы верны

56. Кто такой HR-специалист?

- а) человек, имеющий отношение к набору практик Development Operations для повышения эффективности процессов разработки и эксплуатации программного обеспечения
- б) человек, имеющий отношение к разработкам в сфере IT-технологий
- в)* человек, который проводит собеседование с другим человеком, претендующим на вакансию

57. Что такое сторителлинг?

- а)* способ передачи информации через историю, притчу, анекдот, сказки и т.п.
- б) метод тренировки, в которой человек, называемый «коуч» (по-русски - тренер), помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели
- в) передача знаний и навыков от более опытного и компетентного человека, руководителя, сотрудника к менее опытному в процессе совместной работы или выполнении деловых функций под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи, что предполагает предоставление обучаемым некоторых текущих полномочий

58. Что такое Headhunting?

- а) человек, имеющий отношение к набору практик Development Operations для повышения эффективности процессов разработки и эксплуатации программного обеспечения
- б)* одно из направлений поиска и подбора персонала ключевых и редких как по специальности, так и по уровню профессионализма специалистов
- в) это практика привлечения на работу молодых, амбициозных и талантливых специалистов с помощью программ стажировок и производственных практик

59. Что такое прелиминаринг?

- а) обеспечение целенаправленной слаженной работы всех работников предприятия для достижения поставленных перед ним целей
- б) одно из направлений поиска и подбора персонала ключевых и редких как по специальности, так и по уровню профессионализма специалистов
- в)* это практика привлечения на работу молодых, амбициозных и талантливых специалистов с помощью программ стажировок и производственных практик

60. Что такое Budding?

- а)* юное дарование, подающий надежды / дипломат: поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим
- б) одно из направлений поиска и подбора персонала ключевых и редких как по специальности, так и по уровню профессионализма специалистов
- в) это практика привлечения на работу молодых, амбициозных и талантливых специалистов с помощью программ стажировок и производственных практик

Практическое занятие 1.



Тема занятия: Кадровая политика. Кадровое планирование

Форма проведения занятия: работа в малых группах

Содержание занятия:

Выполнение заданий по определению кадровой политики и разработка практических предложений по ее совершенствованию.

Цель занятия: Развитие профессиональных навыков обучающихся, связанных с формированием кадровой политики гостиницы или иного средства размещения.

Практические навыки: Навыки определения типа кадровой политики, ее формирования и совершенствования.

Работа в малых группах.

Задание 1. Определить тип кадровой политики

Руководство гостиницы не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Кадровая служба не владеет информацией по прогнозу кадровых потребностей, средств оценки персонала и труда и диагностике кадровой ситуации в общем. Руководство компании, не понимая причины возникшего конфликта, всеми любыми способами пытается его погасить, забывая про возможные последствия. Гостиница работает в режиме экстренного реагирования.

Задание 2. Определить тип кадровой политики

Руководство гостиницы занимается только контролем за признаками негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: конфликтные ситуации, отсутствие квалифицированных сотрудников для решения актуальных задач, отсутствие мотивации у сотрудников к высоким показателям производительности труда. Руководство организации принимает только меры по локализации кризиса, что ориентировано на понимание причин, из-за которых возникли кадровые проблемы. Кадровая служба имеет в арсенале средства диагностики ситуаций и экстренной помощи. Имеются трудности при среднесрочном прогнозировании.

Задание 3. Определить тип кадровой политики

Гостиница ориентируется на продвижение персонала только с нижних должностей, а замещение руководителей происходит из числа сотрудников организации. Подбор персонала на руководящие должности производится только из внутренних ресурсов. Гостиница ориентирована на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа; но гостиница часто оказывается в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Практическое занятие 2.

Тема занятия: Технологии обучения и развития персонала в организациях сферы гостеприимства

Содержание занятия:

1. Деловая игра «Выбор подходов к обучению в условиях ограниченных ресурсов и низкого уровня мотивации персонала»
2. Кейс: «Как соответствовать требованиям к персоналу гостинице «3 звезды»?»

3. Выполнение задания

Цель занятия: Развитие профессиональных навыков по обучению и развитию персонала на предприятиях гостеприимства

Практические навыки: Навыки разработки программ обучения; навыки определения потребности в обучении; навыки оценки эффективности программ обучения

Задание 2

Определите и обоснуйте, какой из методов обучения, приведенных в таблице 1, может быть наилучшим для эффективной адаптации персонала:

Таблица 1 – Использование методов обучения



Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
Инструктаж			
Наставничество			
Консультирование			
Менторский подход			
Моделирование ситуаций			
Круглые столы			
дискуссии			
Рабочие группы			
«Мозговая атака»			
Лекции			
тренинги			

Практическая подготовка. Занятие 1.

Тема занятия: Организационная структура службы управления персоналом.

Функциональное распределение труда в организациях сферы гостеприимства.

Форма проведения занятия: выполнение профессионально-ориентированных практических заданий.

Цель занятия: Развитие профессиональных навыков обучающихся, связанных с умением организовывать деятельность службы управления персоналом; и умением построения эффективной организационной структуры.

Практические навыки: Навыки организации эффективной организационной структуры и распределения функциональных обязанностей.

Задание 1.

Исходные данные и постановка задачи.

Рассчитайте нормативную численность менеджеров по персоналу исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года. Исходные данные представлены в табл. 1.

Таблица 1

Трудоемкость операций, выполняемых менеджером по персоналу

№ п/п	Вид выполняемых операций	Единица измерения	Наименование факторов влияния и их числовые значения	Норма времени на единицу измерения, ч	Объем работ за год, ч	Затраты времени, час / год
1	Оформление документов при приеме на работу	Один работник	-	0,5	35	?
2	Оформление документов при увольнении рабочих	- " -	-	0,6	42	?



3	Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	- " -	-	2,0	10	?
4	Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию	Один отчет	Среднесписочная численность работников 205 человек	53,2	1	?
Итого:						?

Задание 2. «Концепция управления персоналом». Дайте характеристику японского и американского подхода к управлению персоналом организации.

№ п/п	Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
1.	Основа организации		
2.	Отношение к работе		
3.	Конкуренция (на внутреннем рынке труда)		
4.	Гарантии для работника		
5.	Принятие решений		
6.	Делегирование власти		
7.	Отношения с подчиненными		
8.	Метод найма		
9.	Оплата труда		

Практическая подготовка. Занятие 2.

Тема занятия: Кадровая политика. Кадровое планирование.

Форма проведения занятия: работа в малых группах, выполнение профессионально-ориентированных практических заданий.

Содержание занятия:

Выполнение заданий по определению кадровой политики и разработка практических предложений по ее совершенствованию.

Цель занятия: Развитие профессиональных навыков обучающихся, связанных с формированием кадровой политики гостиницы или иного средства размещения.

Практические навыки: Навыки определения типа кадровой политики, ее формирования и совершенствования.

Работа в малых группах.

Задание 1. Определить тип кадровой политики и разработать практические предложения по ее совершенствованию.

Кадровая политика в гостинице ХХХ отражает работу в организации с персоналом, материальную и нематериальную мотивацию, социальный пакет для сотрудников.

Можно выделить следующие характеристики кадровой политики:

- стабильная компания;
- фиксированный доход;
- гибкий график работы;
- современное оборудование;
- ротация персонала;
- бесплатное обучение;



- компенсация расходов на проезд при обучении;
- медицинская книжка за счет организации;
- компенсация питания.

Оценка кандидатов при отборе в гостиницу происходит по формальным требованиям: образование, курсы, опыт работы, возраст/пол.

Также учитываются личностные компетенции кандидатов:

- готовность соответствовать дресс-коду;
- ответственность и пунктуальность;
- клиентоориентированность;
- стрессоустойчивость;
- коммуникабельность;
- неконфликтность;
- адекватность;
- работоспособность;
- обучаемость;
- мотивация, ценности;
- планы на будущее;
- лояльность;
- внешний вид.

Лояльность со стороны кандидатов к компании:

- выполнение задач работодателя, даже идущих в ущерб личным интересам;
- положительно отзываться о работодателе;
- соответствует дресс-коду/ готов соответствовать;
- выполняет внутренние правила Компании.

Кадровая политика организации отражена в «Положение по персоналу».

Материальная мотивация для сотрудников состоит из окладной и премиальной части от ежемесячной выручки. Для поддержания конкурентоспособной заработной платы работников, постоянно проводится мониторинг заработных плат конкурентов на рынке труда. Заработные платы в гостинице ХХХ в настоящее время, минимум на 20% выше, чем в аналогичных организациях. Помимо конкурентной заработной платы, в работе с персоналом используется нематериальная мотивация. Так на каждый Новогодний корпоратив и празднование Дня Рождения компании, руководство компании награждает лучших сотрудников грамотами и памятным подарками. Каждый месяц проводится опрос на звание «Лучший сотрудник». Победители месяца награждаются денежными премиями. Кадровая политика направлена на удержание сотрудников из-за текучести персонала. Существует потребность в персонале. Из-за повышенной нагрузки и выполнения дополнительной работы в большом объеме, персонал покидает компанию.

Задание 2. На основании анализа данных предложите меры по совершенствованию кадровой политики

Результаты диагностики внутренней среды:

1. В течении первого года работы увольняется каждый третий принятый;
2. Движение персонала существенно отличается в разных возрастных группах – молодежь увольняется в 3-4 раза чаще, чем сотрудники старше 50 лет; и в 202,5 раза чаще, чем сотрудники 30-40 лет.
3. Рабочие увольняются в 1,5 раза чаще, чем специалисты:

№ п/п	Возрастные группы	% увольнений в категории специалисты	% увольнений в категории рабочие
1	От 20 до 30 лет	22,7	35,7
2	От 20 до 30 лет	9,1	16,1



3	От 20 до 30 лет	9,4	12,8
4	От 20 до 30 лет	4,4	11
5	От 20 до 30 лет	6,1	11,3

Выполнение профессионально-ориентированных практических заданий.

Задание 1. Сравните открытую и закрытую кадровую политику по основным кадровым процессам. Заполните таблицу.

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение персонала		
Оценка персонала		
Мотивация и стимулирование		

Практическая подготовка. Занятие 3.

Тема занятия: Разработка штатного расписания и организационной структуры в организациях сферы гостеприимства

Форма проведения занятия: выполнение профессионально-ориентированного практического задания.

Содержание занятия: заполнение формы № Т-3 «Штатное расписание».

Цель занятия: развитие профессиональных навыков обучающихся, связанных с формированием организационной структуры гостиничного предприятия и штатного расписания.

Практические навыки: Навыки разработки организационной структуры гостиницы и штатного расписания.

Задание.

Изучите информацию по заполнению формы № Т-3 «Штатное расписание».

Унифицированная форма штатного расписания выглядит как таблица из 10 граф, при необходимости ее можно дополнять.



1. В первой графе таблицы содержится информация о структурном подразделении. Первый столбец «Наименование» заполняется в свободной форме. Для гостиницы на 150 номеров данная графа может иметь следующий вид:

- административно-управленческая служба;
- служба питания и напитков;
- хозяйственный отдел;
- инженерная служба;
- отдел уборки и сервиса.

2. Во второй столбец таблицы штатного расписания вписывают коды, присвоенные каждому структурному подразделению.

3. Третья графа заполняется информацией о наименованиях должностей структурного подразделения. Их принято располагать по иерархии от руководящих постов до сотрудников обслуживающего персонала. Блок административно-управленческого персонала представлен должностями:

- директор;
- главный бухгалтер;
- старший администратор;
- администратор;
- бухгалтер;
- юрист;
- работник службы приема и размещения;
- работник канцелярии и архива;
- сотрудник отдела маркетинга и продаж;
- сотрудник службы безопасности.

Служба питания и напитков:

- шеф-повар; повар;
- официант;
- посудомойщица.

Хозяйственный отдел: менеджер по закупкам.

Инженерная служба:

- электрик;
- сантехник;
- специалист КИП.

Отдел уборки и сервиса:

- служба обслуживания номеров;
- служба уборки служебных помещений и прилегающей территории;
- садовник;
- работник прачки и химчистки;
- гардеробщица;
- носильщик; швейцар;
- гид-экскурсовод;
- няня.

4. В четвертой графе обозначается количество штатных единиц. Так, для рассматриваемого примера гостиницы количество единиц должности работник службы обслуживания номеров – 6, юрист – 1, администратор – 1, повар – 10, официант – 16, гид-экскурсовод – 2, швейцар – 2, и так далее.

5. В пятой графе указывается тарифная ставка (оклад, руб.) штатной единицы.

6. В шестой, седьмой и восьмой графе документа отражают надбавки, которые подразделяются на:

- выплаты работникам по закону, например территориальные компенсации;
- выплаты, установленные локальными актами мотивационного и компенсационного характера (сверхурочные часы, высокая степень квалификации, знание иностранного языка и т.п.).

7. В девятой графе «Всего в месяц» будет указываться сумма окладов, причитающихся всему количеству штатных единиц, и возможных надбавок для каждой позиции должности (гр. 5-я + гр. 6-я + гр. 7-я + гр. 8-я) * гр. 4-ю. Руководство самостоятельно распределяет суммы надбавок, начисляемые каждому отдельному работнику. Последняя, десятая графа таблицы – «Примечание», заполняется лишь в некоторых случаях, например, если есть работники со сдельной формой оплаты труда.

Строка «Итого» относится к графам с 4-ой по 9-ю. Данная строка отражает общий фонда оплаты труда в течении периода действия документа.

Вверху штатного расписания заполняются данные об организации: название, код по ОКПО, период действия документа и с какой даты он вводится. В строке «Утверждено приказом» проставляется дата и порядковый

номер соответствующего приказа. Далее, в строку «Штат в количестве» вписывается количество штатных единиц.

Снизу ставят подписи сотрудники, составившие документ.



Рис. 1. Алгоритм составления штатного расписания.

Практическая подготовка. Занятие 4.

Тема занятия: Технологии подбора и отбора персонала в организациях сферы гостеприимства.

Форма проведения занятия: выполнение профессионально-ориентированных практических заданий, работа в малых группах.

Цель занятия: Развитие профессиональных навыков, обучающихся по отбору и подбору персонала, анализу резюме кандидатов; методологии проведения собеседований и определения профессиональной пригодности.

Практические навыки: Навыки отбора и подбора персонала в гостиницы или иные средства размещения.

Содержание занятия:

1. Формирование требований к кандидатам на примере должности – администратор службы Приема и размещения.
2. Разработка плана подбора кандидатов на должность менеджера по продажам в отдел продаж.
3. Анализ резюме и выбор кандидата, наиболее соответствующего должности.
4. Заполнение анкет и отбор кандидатов, наиболее соответствующих должности.
5. Работа в малых группах по проведению собеседования и его анализу.

Задание 1.

Исходя из требований, предъявляемых к администратору службы приема и размещения (СПиР), заполните таблицу:

Показатель	Требуемые качества	Желательные	Нежелательные каче-
------------	--------------------	-------------	---------------------



		Качества	ства
Физический Облик			
Знания и навыки			
Общие способности (компетенции)			
Специальные способности (компетенции)			
Личностные Качества			
Внешние условия			

Задание 2. Работа в малых группах

Разработайте план подбора кандидатов на вакансию менеджера по персоналу в гостиницу. Он должен содержать следующие разделы:

1. Метод подбора кандидатов
2. Текст объявления
3. Основные этапы отбора.

Задание 3. Работа в малых группах

Исходные данные

Гостиница в центре г. Москва имеет самый высокий процент текучести кадров среди горничных. За 2014 год уволилось 30 горничных; за полгода 2015 ода – 17 человек. Потребность в горничных, согласно штатному расписанию 20 сотрудников.

Работа горничных достаточно сложная, требующая физической выносливости и усилий. Обучение горничных производится непосредственно на рабочем месте в течение десяти часов. Обучают горничных наставники.

Прием горничных в гостиницу осуществляется отделом кадров без участия руководителя гостиничного хозяйства. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

ВОПРОСЫ

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди горничных и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?
2. Рассчитайте процент текучести горничных.
3. Кого из кандидатов, данные на которых приведены в табл. 1, вы бы приняли на место горничной?
4. Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней? Какой информации не достаточно для принятия решения?

Таблица. Описание кандидатов на позицию «Горничная»

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	51	22	35
Стаж работы	25	-	13
Число организаций, в которых работал кандидат	4	3	14
Образование	средне-специальное	высшее	среднее



Специальность	повар	инженер	
Семейное положение	замужем, 2 детей	не замужем	разведена, 3 детей
Место рождения	г. Москва	Моск. обл. г. Мытищи	г. Тамбов

Задание 4. Работа в двух группах

Студенты одной группы заполняют анкету, не указывая ФИО на должность главного менеджера гостиницы. Вторая группа студентов анализирует анкеты и выбирает по анкетам наиболее подходящего кандидата.

Далее проводится обсуждение полученных результатов.

Анкета соискателя

1. Ф.И.О.

Место для
фото

2. Дата и место рождения: _____

3. Адрес по прописке (с индексом): _____

4. Фактический адрес проживания: _____

5. Контактные телефоны (домашний и моб.) / E-mail: _____

6. Образование:

Годы		Название учебного заведения	Квалификация /Специальность по диплому
поступления	окончания		

7. Дополнительное образование (семинары, курсы, тренинги):

Длительность	Название учебного заведения	Название курса

8. Знание иностранных языков: _____

9. Опыт работы (укажите 2 последних места работы в обратном порядке):

Месяц, год		Название организации, должность, тел организации	Выполняемые функции
Поступления	Ухода		



10. Знание компьютера (программы: _____)

новичок пользователь продвинутый пользователь

11. Семейное положение: _____

12. Религиозные убеждения _____

13. Желаемая зарплата _____

14. Когда готовы приступить к работе _____

15. Состояние здоровья: _____

Курение Занятие спортом (_____)

да нет да (чем именно) нет

16. Хобби: _____

17. Кто может дать Вам рекомендацию:

Ф.И.О. (полностью)	Организация, должность	№ тел.

18. Как Вы узнали о нас: _____

Настоящей подписью удостоверяю, что информация, изложенная в настоящей анкете, правильная и может быть подтверждена документально: _____ / _____ /

« _____ » _____ 2017 года. (подпись) (расшифровка)

Задание 5.

Имитация обучающимися работы экспертов по оценке проведения собеседования на должность руководителя; имитация обучающимися работы специалиста по подбору персонала;

- 1) формирование групп (объединение обучающихся в малые группы),
- 2) демонстрация результатов модели проведения собеседования, подлежащего экспертной оценке;
- 3) объяснение целей и задач экспертной работы, требований к заполнению экспертной документации;
- 4) работа групп и экспертов;

Задание для малых групп, имитирующих действия специалиста по персоналу

Специалист по персоналу проводит собеседование с кандидатом на должность руководителя.

Методические указания по проведению собеседования

Проводя собеседование на должность руководителя, стоит досконально изучить претендента со всех сторон. Стоит задавать всевозможные вопросы, которые могут затрагивать несколько



областей. Особое внимание уделите: интеллекту, лидерским качествам, новаторскому мышлению, влиятельности, взглядам и суждениям, коммерческой смекалке, стратегическому видению, привлечению ресурсов со стороны, результативности, умению выстраивать отношения с третьей стороной, умению заинтересовывать и управлять взаимоотношениями, опыт работы в международной сфере.

Соискатель, желающий занять руководящую должность, должен подготовиться. Ему необходимо знать ответ на каждый из перечисленных пунктов и рассказать о практике и личном опыте.

Вопросы, задающиеся кандидату на должность ассистента/заместителя руководителя можно распределить по компетенциям.

- **Административные навыки (планирование, оперативность):** как планирование и определение приоритетов помогает Вам справляться с неожиданными проблемами (экстренная ситуация у клиента, неожиданная производственная проблема и т.д.)?

- **Коммуникативные навыки:** есть ли у Вас опыт общения с клиентами и какой опыт? Расскажите более подробно о ситуации, когда Вам приходилось работать в трудных условиях (например, сообщать неприятные новости начальнику и т.д.)?

- **Способность адаптироваться/Управление стрессовой ситуацией:** расскажите о ситуации, когда Вам пришлось чем-либо жертвовать, чтобы добиться результата (например, сделать больше положенного). Каков был результат?

- **Навыки общения в команде/Межличностные отношения:** вспомните ситуацию, когда Вы смогли организовать других для решения какой-нибудь задачи и оказывали поддержку другим членам группы?

- **Мотивация/Настойчивость/Инициативность:** испытывали Вы чувство удовлетворения от того, что успешно помогли клиенту (или сотруднику компании)? Приходилось ли Вам брать на себя дополнительные обязанности по работе, и по чьей инициативе это происходило? Каков был результат?

- **Навыки руководства/Умение руководить другими:** можете ли Вы привести пример, когда Вам приходилось поощрять или переубеждать других, чтобы помочь им предпринять какие-либо шаги или действия, направленные на пользу дела?

Экспертная группа определяет наличие у каждого кандидата на должность руководителя следующих качеств:

- способность управлять, организовать работу коллектива;
- способность работать в команде;
- быть инициатором, идти на результат;
- уметь справляться одновременно с несколькими делами;
- при всей ответственности и серьезности, иметь хорошее чувство юмора.

Задание 6. Представьте, что Вы руководитель ассессмент-центра одной из гостиниц г. Москва. Составьте по одному заданию (и/или тесту, кейсу) для будущего сотрудника гостиничного предприятия, учитывая следующие критерии оценки:

- Выполнение должностных обязанностей;
- Особенности поведения;
- Полезность деятельности;
- Профессиональный уровень;
- Уровень достижения целей;
- Личностные особенности;
- Скрытые возможности участников, которые смогут сделать их работу в компании более эффективной и продуктивной.

Опишите подробно, в течение скольких этапов может происходить такая комплексная процедура деловой оценки соискателя? Оцените, какова валидность этих методов.

Составьте портрет современного специалиста области *Нореса*.

Практическая подготовка. Занятие 5.

Тема занятия: Технологии мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организациях сферы гостеприимства.

Форма проведения занятия: Case-study.

Содержание занятия:

1. Case-study: «Выбор подходов к мотивации в условиях ограниченных ресурсов»
2. Задание: «Разработка управленческих решений по совершенствованию мотивации ключевого сотрудника».
3. Тестирование «Определение степени мотивации личности к успеху».

Цель занятия: Развитие профессиональных навыков мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала на предприятиях гостеприимства.

Практические навыки: Навыки мотивации и стимулирования персонала.

Задание 1.

В гостинице «Малахит» был проведен опрос удовлетворенности сотрудников, результаты опросы ключевого сотрудника представлены в таблице 1. Разработайте перечень управленческих решений по совершенствованию мотивации ключевого сотрудника.

Таблица 1. Результаты опроса уровня удовлетворенности ключевого сотрудника

№ п/п	Наименование фактора	Совершенно удовлетворен	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен	Совершенно не удовлетворен
1.	Содержание труда				+	
2.	Занимаемая должность		+			
3	Заработная плата				+	
4	Премия по итогам года		+			
5.	Премия к отпуску				+	
6	Премии в течение года				+	
7	Условия труда	+				
8	Организация труда					+
9	Оплата проезда	+				
10	Оплата детских путевок			+		
11	Содержание информации на доске	+				
12	Подарки к Дню Рождения	+				
13	Организация праздника «Новый год»		+			
14	Программа «Здоровье»	+				
15	Отношения с непосредственным руководителем					+
16	Отношения с коллегами	+				



Задание 2. Тестирование.

Вам предлагается тест, позволяющий охарактеризовать степень мотивации работника к успеху. Ответьте «да» или «нет» на вопросы теста.

Тест «Определение степени мотивации личности к успеху»

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я откладываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие - это не основная моя мечта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицания меня стимулируют сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь сделать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей



правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ к тесту. Поставьте себе по одному баллу за каждый ответ «да» на вопросы: №№2, 3,4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17,21,22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37,41; и за каждый ответ «нет» на вопросы: №-№ 6, 13,18,20,24,31,36,38,39.

32-28 баллов — у Вас очень сильная мотивация к успеху. Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

27-15 баллов — у Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, поскольку считаете, что цель, к которой стремитесь, - недостижима.

14-0 баллов - мотивация к успеху у Вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением, на работе «не горите». Вы убеждены, что независимо от собственных усилий все пойдет своим чередом.

Практическая подготовка. Занятие 6.

Тема занятия: Технологии обучения и развития персонала в организациях сферы гостеприимства.

Форма занятия: тренинг «Коммуникативный портрет современной личности в сфере Ногеса».

Содержание занятия: анализ продуктов деятельности субъектов (карты структурирования информации / интеллект-карты «Портрет сотрудника гостиничного предприятия»).

Содержание занятия:

1. Составление ментальной карты (интеллект-карты / mind maps).
2. Выполнение профессионально-ориентированных практических заданий (особенности разговора по телефону; «волшебная» терминология коммуникативной личности «рапорт» (единение), «конгруэнтность» (искренность), «пейсинг» (отражение чувств), «аффилиация» (желание нравиться), «аттракция» (привлечение внимания), «поглаживание» по Э. Бернсу (одобрение); орфоэпия конкурентоспособного специалиста); преодоление коммуникативных, перцептивных, культурных, эмоциональных, гендерных барьеров.
3. Ретроспективный взгляд на проблему «Типы поколений» (величайшее поколение (1901-1925), молчаливое поколение (1925-1944), бэби-бумеры (1944-1967), X (1967-1984), Y (миллениалы, 1984-2000) и Z (зумеры, 2000-2011), поколение А (альфа, с 2011) с целью выбора правильной коммуникативной стратегии с гостем (дивергентность мышления / гибкость).
4. Анализ содержательного компонента мастер-классов, тренингов, таких, например, как «Тренинг Аллана Пиза», «Тренинг Ирины Хакамады», «Тренинг Радислава Гандапаса» и других гуру в области эффективных коммуникативных технологий.
5. «Рубрика из области «Must Read» («топ-10 лучших книг по управлению персоналом»):
 - 10. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час, Светлана Иванова
 - 9. Делегирование и управление, Брайан Трейси
 - 8. Быть диктатором. Практическое руководство, Микал Хем
 - 7. Практика менеджмента, Питер Друкер
 - 6. Мифы и правда о КРІ, Марина Вишнякова
 - 5. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат, Дэн Кеннеди
 - 4. Техники успешного рекрутмента, Татьяна Баскина
 - 3. Как управлять рабами, Марк Сидоний Фалкс
 - 2. Что на самом деле нас мотивирует, Дэниел Пинк
 - 1. Неприятие перемен, Роберт Киган и Лайза Лейхи



Цель занятия: развитие профессиональных навыков по обучению и развитию персонала на предприятиях гостеприимства; повышение орфоэпической грамотности и эффективного коммуникативного взаимодействия персонала с гостем.

Практические навыки: развитие профессиональных качеств в ходе тренинга; развитие навыков по составлению ментальной карты «Портрет современного специалиста гостиничного бизнеса»; развитие творческих способностей, гибкого мышления.

Задание 1. Тестирование.

Вашему вниманию предлагается тест, который позволяет охарактеризовать творческий потенциал личности.

Ваша задача - ответить на предложенные вопросы и с помощью «ключа к тесту» оценить наличие у себя качеств творческого потенциала.

Тест «Определение творческого потенциала работника»

1. Считаете ли вы, что окружающий вас мир может быть улучшен:
 - а) да;
 - б) нет, он и так достаточно хорош;
 - в) да, но только кое в чем.
2. Думаете ли вы, что сами можете участвовать в значительных изменениях окружающего мира:
 - а) да, в большинстве случаев;
 - б) нет;
 - в) да, в некоторых случаях.
3. Считаете ли вы, что некоторые из ваших идей принесли бы значительный прогресс в той сфере деятельности, в которой вы работаете:
 - а) да;
 - б) да, при благоприятных обстоятельствах;
 - в) лишь в некоторой степени.
4. Считаете ли вы, что в будущем будете играть столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить:
 - а) да, наверняка;
 - б) это маловероятно;
 - в) возможно.
5. Когда вы решаете предпринять какие-то действия, думаете ли вы, что осуществите свое начинание:
 - а) да;
 - б) часто думаете, что не сумеете;
 - в) да, часто.
6. Испытываете ли вы желание заняться делом, которое абсолютно не знаете:
 - а) да, неизвестное вас привлекает;
 - б) неизвестное вас не интересует;
 - в) все зависит от характера этого дела.
7. Вам приходится заниматься незнакомым делом. Испытываете ли вы желание добиться в нем совершенства:
 - а) да;
 - б) удовлетворитесь тем, чего успели добиться;
 - в) да, но только если вам это нравится.
8. Если дело, которое вы не знаете, вам нравится, хотите ли вы знать о нем все:
 - а) да;



- б) нет, вы хотите научиться только самому основному;
в) нет, вы хотите удовлетворить свое любопытство.
9. Когда вы терпите неудачу, то:
- а) какое-то время упорствуете вопреки здравому смыслу;
б) махнете рукой на эту затею, так как понимаете, что она нереальна;
в) продолжаете делать свое дело, даже когда становится очевидно, что препятствия непреодолимы.
10. По-вашему, профессию надо выбирать, исходя из:
- а) своих возможностей, дальнейших перспектив для себя;
б) стабильности, значимости, нужности профессии, потребности в ней;
в) преимуществ, которые она обеспечит.
11. Путешествуя, могли бы вы легко ориентироваться на маршруте, по которому уже прошли:
- а) да;
б) нет, боитесь сбиться с пути;
в) да, но только там, где местность вам понравилась и запомнилась.
12. Сразу же после какой-то беседы сможете ли вы вспомнить все, что говорилось:
- а) да, без труда;
б) всего вспомнить не можете;
в) запоминаете только то, что вас интересует.
13. Когда вы слышите слово на незнакомом вам языке, то можете повторить его по слогам, без ошибки, даже не зная его значения:
- а) да, без затруднений;
б) да, если это слово легко запомнить;
в) повторите, но не совсем правильно.
14. В свободное время вы предпочитаете:
- а) оставаться наедине, поразмыслить;
б) находиться в компании;
в) вам безразлично, будете ли вы одни или в компании.
15. Вы занимаетесь каким-то делом. Решаете прекратить это занятие только когда:
- а) дело закончено и кажется вам отлично выполненным;
б) вы более-менее довольны;
в) вам еще не все удалось сделать.
16. Когда вы один:
- а) любите мечтать о каких-то, даже, может быть, абстрактных вещах;
б) любой ценой пытаетесь найти себе конкретное занятие;
в) иногда любите помечтать, но о вещах, которые связаны с вашей работой.
17. Когда какая-то идея захватывает вас, то вы станете думать о ней:
- а) независимо от того, где и с кем находитесь;
б) вы можете делать это только наедине;
в) только там, где будет не слишком шумно.
18. Когда вы отстаиваете какую-то идею:
- а) можете отказаться от нее, если выслушаете убедительные аргументы оппонента;
б) останетесь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушали;
в) измените свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным.

Ключ к тесту:

за ответ «а» — 3 балла;



за ответ «б» - 1 балл;

за ответ «в» - 2 балла.

49 баллов и более. В Вас заложен значительный творческий потенциал, и Вам доступны разнообразные проявления творчества, поэтому выбирая работу важно оценить, будет ли у Вас возможность себя реализовать.

От 24 до 48 баллов. Вы обладаете средним творческим потенциалом, который присущ большинству людей. Возможно, вы просто не задавались целью самореализоваться или Вам просто не хватает настойчивости.

23 балла и менее. Ваш творческий потенциал, увы, невелик, южно. Вы просто не верите в себя и преуменьшаете свои способности, а возможно, Вы не считаете нужным прилагать свою фантазию на работе, которая Вам попросту не интересна.

Практическая подготовка. Занятие 7.

Деловая оценка персонала. Аттестация персонала на предприятиях гостеприимства.

Форма проведения занятия: Case-study, выполнение профессионально-ориентированных практических заданий.

Содержание занятия:

1. Выполнение практических заданий.
2. Обсуждение полученных результатов.

Цель занятия: Развитие профессиональных навыков по аттестации персонала

Практические навыки: Навыки разработки программ аттестации персонала

Задания.

Задание 1. Напишите не менее пяти факторов, которые влияют на эффективность труда персонала:

Со стороны работника	Со стороны организации
отношение к работе	условия труда
.....
.....
.....
.....
.....

Задание 2. На основании каких критериев Вы оценили бы проделанную работу менеджера по персоналу? Проранжируйте ответы. В случае необходимости, добавьте свои.

Критерий	Ранг
психологическая обстановка в коллективе	
количество уволившихся сотрудников	
соответствие профессионального уровня работников занимаемой должности	
удовлетворенность сотрудников работой	
число конфликтов в организации	
степень адаптации новых работников	

Задание 3.

Исходные данные

Отдел человеческих ресурсов ведущей гостиничной цепи провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в отелях по классической схеме: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем,



специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой.

Всего было собрано 750 из разосланных 850 анкет. Результаты опроса показали, что

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией, как методом оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;
- 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;
- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

ВОПРОСЫ

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы аттестации вы бы предложили отделу человеческих ресурсов?

Выполнение профессионально-ориентированных практических заданий.

Задание 4. Используя данные формулы, определите эффективность работы персонала.

Оценка деятельности специалиста по персоналу

Формула 1

Оценка деятельности специалиста по персоналу

Подбор и адаптация персонала:

$$Kп = (Kр - Kн) \times 100\% : Kр, \text{ где}$$

Kр – количество сотрудников, принятых на работу;

Kн – количество сотрудников, не прошедших испытательный срок;

Kп – коэффициент качества подбора персонала.

Формула 2

Обучение:

$$Kос = (Kпо - Kнр) \times 100\% : Kпо, \text{ где}$$

Kпо – количество сотрудников, прошедших обучение;

Kнр – количество сотрудников, не привнесших ничего рационального в компанию (формы, технологии и т.д.);

Kос – коэффициент подбора обучения для сотрудников компании.

Формула 3

Мотивация:

$$K = Kус \times 100\% : Счк, \text{ где}$$

Kус – количество уволенных сотрудников;



Счк – среднесписочная численность компании.

Формула 4

Лояльность персонала по отношению к компании:

$Кл = (К_{\text{пи}} - К_{\text{си}}) \times 100\% / К_{\text{пи}}$, где

Кл – коэффициент лояльности сотрудников к изменениям в компании;

К_{пи} – количество проведенных изменений;

К_{си} – количество саботируемых изменений.

Можно использовать определение системы оценки эффективности работы службы управления человеческими ресурсами с помощью данных формул, но следует понимать, что ключевые показатели эффективности всегда должны быть напрямую связаны с оценкой степени достижения службы управления персоналом своих стратегических целей.

Задание 5.

1. Выберите организацию, с деятельностью которой вы знакомы.
2. Выберите должность, с обязанностями которой вы знакомы.
3. Составьте список вопросов для проведения интервью с кандидатами на вакантную должность.
4. Подготовьте оценочный лист для кандидатов на вакантную должность, определив критерии оценки кандидата, степень важности критерии и шкалу баллов.

Задание 6. Цели аттестации персонала. Заполните таблицу.

Наименование целей	Характеристика целей
1. Административные - повышение; - перевод; - понижение; - прекращение трудового договора	
2. Информационные	

3. Мотивационные

Copyright 2002 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



"Поздравляю с повышением! Раньше вы были просто "обычный парень", а теперь - "обычный парень, который у нас давно работает!"

Практическая подготовка. Занятие 8.

Тема занятия: Технологии управления деловой карьерой сотрудников в организациях сферы гостеприимства.

Форма проведения занятия: работа в малых группах, Case-study, выполнение профессионально-ориентированных практических заданий.

1. Выполнение заданий в малых группах.
2. Обсуждение результатов.
3. Решение кейса: «Разработка показателей для деловой оценки сотрудника»

Цель занятия: развитие профессиональных навыков по построению деловой карьеры сотрудников.

Практические навыки: Навыки построения деловой карьеры для персонала линейных служб; навыки построения собственной деловой карьеры.

Задание 1.

Описание ситуации.

Менеджер по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В гостинице 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.

Разработайте для менеджера личный план карьеры.

Задание 2.

Расставьте в правильном порядке этапы проведения деловой оценки:

- описание самих функций непосредственного сотрудника;

- осуществление оценки по различным факторам определенного исполнителя;
- осуществление расчета общей оценки;
- сопоставление с существующими стандартами;
- определение уровня персонала;
- четкое описание требований;
- предоставление конечного результата сотруднику для ознакомления.

Задание 3. Решение ситуации.

М.В. Соловьёв работает инженером в отеле течении последних 5 лет. Недавно освободилась должность главного инженера, и М.В. Соловьёв первый претендент на повышение. Однако руководство считает, что он еще имеет небольшой опыт и не сможет должным образом организовать работу на предприятии. Чтобы лучше понять его навыки и умения, руководство принимает осуществить тестирование, которое поможет понять, подходит он либо нет.

Весь процесс тестирования включал в себя:

- небольшое собеседование из 10 вопросов;
- анкетирование на предмет знание его должностных обязанностей;
- тестирование на предмет понимания его личностного роста: ответственность, целеустремленность и так далее;
- рекомендации его непосредственного руководителя.

Результаты тестирование заносятся в небольшую таблицу:

Способ оценки	Результат в процентах
собеседование	75%
анкетирование	90%
тестирование	65%
рекомендации	90%

На основании имеющихся данных сделайте вывод, подходит ли М.В. Соловьёв для новой должности? Достаточно ли проведенной деловой оценки для принятия решения? Каковы Ваши рекомендации по совершенствованию деловой оценки сотрудника?

Задание 4. Заполните таблицу, в частности графу «характеристика».

№ п/п	Название этапа	Период	Характеристика
1	Предварительный	до 25 лет	
2	Становления	от 25 до 30 лет	
3	Продвижения	от 30 до 45 лет	
4	Сохранения	от 45 до 60	
5	Завершения	от 60 до 65 лет	
6	Пенсионный	после 65 лет	

Задание 5. Решите задачу. Фазы служебного пути (С.Н. Паркинсон).

- *Любой работник начинает терять хватку за три года до достижения пенсионного возраста, чему бы этот возраст ни равнялся. При исчислении истинного пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идёт*

речь (X), а из возраста его преемника (Y). На своём служебном пути X пройдёт следующие фазы:

1. Пору готовности (Г)
 2. Пору благоразумия (Б) = Г + 3 года
 3. Пору выдвижения (В) = Б + 7 лет
 4. Пору ответственности (О) = В + 5 лет
 5. Пору авторитета (А) + О + 3 года
 6. Пору достижений (Д) = А + 7 лет
 7. Пору наград (Н) + Д + 9 лет
 8. Пору важности (Ва) = Н + 6 лет
 9. Пору мудрости (М) = Ва + 3 года
 10. Пору тупика (Т) = М + 7 лет
- Г — возраст, в котором данное лицо начинает свой профессиональный путь. При Г=22 лицо X достигнет Т лишь к 72 годам. Исходя из его собственных возможностей, нет основания выгонять его до 71. Возрастная разница между X и Y (преемником) равна 15 годам. Если исходить из этой цифры, при Г=22 лицо Y достигнет Д (поры достижений) к 47 годам, когда лицу X ещё только 62. Именно тут и происходит перелом. Y, зажимаемый X, вместо фаз 6-9 проходит иные, новые фазы, как то:
 6. Пору краха (К) = А + 7 лет
 7. Пору зависти (З) = К + 9 лет
 8. Пору смирения (С) = З + 4 года
 - Другими словами, когда X исполняется 72, 57-летний Y входит в пору смирения. Если X уйдёт, то Y не сможет его заменить, так как смирился (отзавидовав своё) с жалкой участью.

Описание ситуации

Менеджер-руководитель вступил в первую фазу служебного пути в 25 лет. Преемник должен сменить его в конце восьмой фазы служебного пути.

Постановка задачи

В каком возрасте будут находиться менеджер и его преемник в момент ухода в отставку менеджера? В каком возрасте преемник достигнет поры готовности, если он сменит менеджера в конце шестой фазы?

Методические указания

В соответствии с законом Паркинсона, менеджер-руководитель проходит следующие фазы служебного пути:

1. Пору готовности (Г)
2. Пору благоразумия (Б) = Г + 3 года
3. Пору выдвижения (В) = Б + 7 лет
4. Пору ответственности (О) = В + 5 лет
5. Пору авторитета (А) + О + 3 года
6. Пору достижений (Д) = А + 7 лет
7. Пору наград (Н) + Д + 9 лет
8. Пору важности (Ва) = Н + 6 лет
9. Пору мудрости (М) = Ва + 3 года
10. Пору тупика (Т) = М + 7 лет

Пора готовности – возраст, в котором менеджер начинает свой профессиональный путь после обучения. При готовности (Г), равной 22 годам, менеджер достигнет поры тупика к 72 годам.

При исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идет речь, а из возраста его преемника.

Возрастная разница составляет 15-20 лет (сын редко бывает прямым преемником отца). Преемник достигнет поры достижений к 47 годам, когда руководителю – 62 года. Тут происходит перелом. Доказано, что преемник, «зажимаемый руководителем» (Паркинсон), вместо фаз 6-10 проходит иные фазы:

- 6. Пору краха (К) = А + 7 лет
- 7. Пору зависти (З) = К + 9 лет
- 8. Пору смирения (С) = З + 4 года

Когда менеджеру-руководителю исполняется 72 года, 57-летний преемник входит в пору смирения. Если руководитель уйдет в отставку, преемник не сможет его заменить, так как смирился («отзавидовал» свое). Случай опоздал ровно на 10 лет.

Пору краха распознать легко. Так, тот, кому не дали права принимать важные решения в свое время, начинает считать важными все свои решения.

Пору зависти узнают по настойчивым упоминаниям о себе: «Со мной никогда не советуются», «Я еще что-то значу» или «Тот-то ничего не умеет».

Пора смирения: «Мне почести не нужны», «Если бы меня повысили, когда бы я в шахматы играл?», «Того-то повысили. А мне и тут хорошо, хлопот меньше».

Менеджер, не ставший начальником к 46 годам, никогда уже им не станет.

Copyright 1997 Randy Glasbergen. www.glasbergen.com



"Хорошо, Годзилла, мы вас нанимаем. Ваша работа будет состоять в том, чтобы слоняться вокруг офиса, наводить ужас, и показывать, что все остальные наши проблемы по сравнению с вами – ничто"

Задание 6.

1. Выберите организацию, с деятельностью которой вы знакомы.
2. Выберите должность, с обязанностями которой вы знакомы.
3. Составьте список вопросов для проведения оценки персонала по выбранной должности.
4. Подготовьте оценочный лист для оценки сотрудника по выбранной должности.

© 2000 Randy Glasbergen. www.glasbergen.com



"Мой начальник меня замечает, только когда я делаю ошибки. Останусь дома – и наконец получу повышение!"

Задание 5. Заполните таблицу «Мини ассесмент-тест».

Аббревиатура	Расшифровка аббревиатуры
HRM	
KPI	
BSC	
MBO	
CRM	
PF16	

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. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учебное пособие / М. И. Бухалков. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 191 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-010654-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006759> Режим доступа: по подписке.
2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 288 с. - ISBN 978-5-394-03459-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091562> Режим доступа: по подписке.
3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> Режим доступа: по подписке.
4. 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 : электрон-



- ный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1372570> Режим доступа: по подписке.
5. 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> Режим доступа: по подписке.
 6. 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> Режим доступа: по подписке.
 7. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассесмент, 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> Режим доступа: по подписке.
 8. Маслова, В. М. Управление персоналом : толковый словарь / авт.-сост. В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 131с. - ISBN 978-5-394-03615-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1092968> Режим доступа: по подписке.
 9. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 524 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003544-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816819> Режим доступа: по подписке.
 10. Суслов, Г. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Г.В. Суслов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 154 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/19073>. - ISBN 978-5-369-01564-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1048452> Режим доступа: по подписке.
 11. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 358 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5971e2c8792fc2.42060563. - ISBN 978-5-16-012953-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1085904> (дата обращения: 04.03.2022). – Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1. Коттон, Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Коттон Д., Егоров В.Н. - Москва :



- Лаборатория знаний, 2018. - 323 с.: ISBN 978-5-00101-600-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1008403> Режим доступа: по подписке.
2. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А. В. Ребров. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 346 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-012069-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1070320> Режим доступа: по подписке.
 3. Управление персоналом: программы учебных дисциплин, практик, гос. экзамена, магист. диссертация: Учеб. пос. / ГУУ; Под ред. проф. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2018. - 349 с. (ВО: Магистр.). ISBN 978-5-16-005606-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/959885> Режим доступа: по подписке.

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронная библиотечная система Znanium.com <http://znanium.com/>
2. Электронный журнал «Работа с персоналом»: <http://www.hr-journal.ru>
3. Практический журнал по кадровой работе «Кадровое дело»: <http://www.kdelo.ru/>
4. Профессиональное издательство. Практический журнал «ПЭО» (Планово-экономический отдел): <https://www.profiz.ru/>
5. Профессиональное издательство. Практический журнал «Кадровые решения»: <https://www.profiz.ru/>
6. Профессиональное издательство. Практический журнал «Справочник экономиста»: <https://www.profiz.ru/>
7. Профессиональное издательство. Профессиональные форумы «Кадровику, HR-менеджеру»: <https://www.profiz.ru/>
8. Научный журнал «Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса» (Изд-во ФГБОУ ВО «РГУТИС», дп. Черкизово): <https://www.spst-journal.org/vestnik-rusjournal>

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. Электронная библиотечная система Znanium.com: <http://znanium.com/>
4. Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>
5. Всё об отелях, гостиницах. Еженедельный дайджест новостей сферы гостеприимства: <http://hotelier.pro>
6. QA Hotel Service (Консалтинговая компания. Аудит и консалтинг проектов. Тренинги для отельеров): <https://qa-hotelservice.ru/about/>
7. Bnovo. Всё для эффективного управления вашим отелем: <https://bnovo.ru/>
8. Hospitality Online Expo. Технологии. Инновации. Опыт. Международная онлайн-выставка технологий индустрии гостеприимства.
9. Профессиональная база данных «Федеральная служба государственной статистики»: http://old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/databases/
10. Профессиональная база социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ): <https://wciom.ru/database/>
11. Профессиональная база данных: реестр профессиональных стандартов Министерства труда и социальной политики Российской Федерации



<http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/>

12. Федеральное агентство по туризму. Ростуризм. Национальный туристический портал: <https://www.russiatourism.ru/>
13. Информационная справочная система «Справочно-правовая система “Консультант+”»: <http://www.consultant.ru>
14. Информационная справочная система «Интернет-версия справочно-правовой системы “Гарант”» (информационно-правовой портал «Гарант.ру»): <http://www.garant.ru>

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную работу с преподавателем (работа на лекциях и занятий семинарского типа) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и занятиям семинарского типа) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Персонал-технологии в сфере гостеприимства» выступают лекционные занятия и занятия семинарского типа (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

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 «Персонал-технологии в сфере гостеприимства» проводятся в специализированном кабинете, мультимедийным техническим оборудованием и специализированным оборудованием.

Цель практических занятий: приобретение практических навыков в области реализации основ разработки стандартов гостеприимства, овладение технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, навыками организации командного взаимодействия для решения практических задач, анализа коммуникационных процессов в организации, управления HR- системой в организации.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

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 круглому столу;
 - подготовку к эссе, докладам, сообщениями по тематике, рекомендованной преподавателем;
 - подготовку кейсов и видеоматериалов по рекомендованным преподавателем темам;
 - подготовку к деловым и ролевым играм;
 - подготовку к практическим заданиям.
- Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.
Перечень тем самостоятельной работы обучающихся по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы.

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Персонал-технологии в сфере гостеприимства» 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. Доска. Лицензионное программное обеспечение: в соответствии с рабочей программой.
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекторное оборудование/переносное видеопроекторное оборудование. Доска. Учебно-наглядные пособия. Лицензионное программное обеспечение: в соответствии с рабочей программой.
Самостоятельная работа обучающихся	Специализированная учебная мебель. ТСО: Видеопроекторное оборудование. Автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет". Доска. Лицензионное программное обеспечение: в соответствии с рабочей программой. Научно-техническая библиотека. Читальный зал. Помещение для самостоятельной работы. Специализированная учебная мебель. Автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет». Интерактивная доска. Лицензионное программное обеспечение: в соответствии с рабочей программой.