утверждено:
Ученым советом Высшей школы туризма и гостеприимства
Протокол № 8 от 16.01.2025 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сведения о сертификате ЭП
Сертификат: 1ea208e57bd5c15d3d0fdd330db1ae60
Владелец: Соколов Максим Александрович
Действителен: с 06.08.2026 по 30.10.2027

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.6 УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

основной профессиональной образовательной программы

высшего образования – программы *бакалавриата*

по направлению подготовки: *43.03.03 «Гостиничное дело»*

направленность (профиль): «Гостиничный бизнес**»**

Квалификация: *бакалавр*

год начала подготовки: 2025

Разработчик (и):

должность	ученая степень и звание, ФИО
Профессор Высшей школы туризма и гостеприимства	**Д-р филос.н., доцент Газгиреева Л.Х.**
Доцент Высшей школы туризма и гостеприимства	**К.э.н. Макарова Д.Д.**
Доцент Высшей школы туризма и гостеприимства	**К.э.н. Коновалова Е.Е.**
Доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права	**К.э.н., доцент Лустина Т.Н.**
Доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права	**К.э.н., доцент Панова А.Г.**

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
Профессор Высшей школы туризма и гостеприимства	**Д-р филос.н., доцент Газгиреева Л.Х.**

1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

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

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

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

ПК-4. Способен организовывать и контролировать производственно-технологические процессы и их качество в сфере гостеприимства.

ПК-4.2. Обеспечивает качество предоставления гостиничных услуг, в том числе за счет применения современных персонал-технологий

ПК-4.3. Организует контроль качества реализации технологических процессов согласно нормативным требованиям и разработанным стандартам

ПК-7. Способен обеспечить формирование и внедрение корпоративных стандартов и регламентов процессов обслуживания в соответствии отраслевыми стандартами сервиса.

ПК-7.1. Разрабатывает внутренние стандарты и регламенты процессов обслуживания на уровне подразделения организации избранной сферы деятельности

ПК-7.2. Обеспечивает внедрение разработанных стандартов и регламентов в практическую деятельность организации избранной профессиональной сферы

ПК-7.3. Организует работу по подготовке и прохождению процедуры соответствия действующим общеотраслевым стандартам и системам сертификации на уровне департаментов (служб, отделов) организации избранной сферы деятельности

ПК-8. Способен применять методы прикладных исследований в избранной сфере профессиональной деятельности и анализировать экономическую эффективность деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного предприятия

ПК-8.1. Использует прикладные методы для исследования рынка, технологических и управленческих инноваций в избранной сфере деятельности; проводит оценку экономической эффективности деятельности подразделений гостиничного предприятия

ПК-8.2. Осуществляет анализ доходов и расходов гостиничного предприятия и формирует ценовую политику

ПК-8.3. Обосновывает меры по совершенствованию управленческих решений по организации гостиничной деятельности

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

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 17 зачетных единиц, 612 часов. Преподавание дисциплины ведется на 3 курсе в 5,6 семестрах и на 4 курсе в 7 семестре продолжительностью 18 недель каждый и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекций (140 часов), в том числе, традиционные лекции, лекции - визуализации, проблемные лекции, практические занятия (162 часа) в

© РГУТИС

форме устного опроса, письменного опроса, групповых дискуссий, выступлений с эссе и докладами, решения ситуационных задач, ролевой игры, выступления с докладами в форме презентаций, деловой игры, решения тестовых заданий, просмотра видеоматериалов, Case-stady, самостоятельная работа обучающихся (298 часа), групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем (6 часов), аттестационные испытания промежуточной аттестации (6 часов):

5 семестр – продолжительность 18 недель: лекции – 34 часа, практические занятия – 54 часа, самостоятельная работа – 88 часов, групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем (2 часа), аттестационные испытания промежуточной аттестации (2 часа), 5 зачетных единиц;

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

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

На заочной форме обучения общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 17 зачетных единиц, 612 часов. Преподавание дисциплины ведется на 4 курсе в 7 и 8 семестрах: лекций (22 часа), практические занятия (22 часа) самостоятельная работа обучающихся (380 часов), групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем (6 часов), аттестационные испытания промежуточной аттестации (6 часов), на 5 курсе в 9 семестре: лекций (10 часов), практические занятия (10 часов) самостоятельная работа обучающихся (156 часов), групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем (2 часа), аттестационные испытания промежуточной аттестации (2 часа)

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

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

9 семестр: лекции – 10 часов, практические занятия – 10 часов, самостоятельная работа– 156 часов, групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем (2 часа), аттестационные испытания промежуточной аттестации (2 часа), 5 зачетных единиц;

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

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

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования, докладов, проектов, эссе и промежуточная аттестация в форме зачета (5,6 семестры) и экзамена (7 семестр) для очной формы обучения; в форме зачета (7,8 семестры) и экзамена (9 семестр) для заочной формы

© РГУТИС

обучения.

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

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции, индикатора достижения компетенции)
1	**ПК-4.**	**Способен организовывать и контролировать производственно-технологические процессы и их качество в сфере гостеприимства**
	ПК-4.2.	Обеспечивает качество предоставления гостиничных услуг, в том числе за счет применения современных персонал-технологий
	ПК-4.3.	Организует контроль качества реализации технологических процессов согласно нормативным требованиям и разработанным стандартам
2	**ПК-7.**	**Способен обеспечить формирование и внедрение корпоративных стандартов и регламентов процессов обслуживания, в соответствии отраслевыми стандартами сервиса**
	ПК-7.1.	Разрабатывает внутренние стандарты и регламенты процессов обслуживания на уровне подразделения организации избранной сферы деятельности
	ПК-7.2.	Обеспечивает внедрение разработанных стандартов и регламентов в практическую деятельность организации избранной профессиональной сферы
	ПК-7.3.	Организует работу по подготовке и прохождению процедуры соответствия действующим общеотраслевым стандартам и системам сертификации на уровне департаментов (служб, отделов) организации избранной сферы деятельности
3.	**ПК-8.**	**Способен применять методы прикладных исследований в избранной сфере профессиональной деятельности и анализировать экономическую эффективность деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного предприятия**
	ПК-8.1.	Использует прикладные методы для исследования рынка, технологических и управленческих инноваций в избранной сфере деятельности; проводит оценку экономической эффективности деятельности подразделений гостиничного предприятия
	ПК-8.2.	Осуществляет анализ доходов и расходов гостиничного предприятия и формирует ценовую политику
	ПК-8.3.	Обосновывает меры по совершенствованию управленческих решений по организации гостиничной деятельности

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

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

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

© РГУТИС

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

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

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 17/612 зачетных единиц/ акад. часов.
(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)
для очной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры		
			5	6	7
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	314	92	110	112
	в том числе:	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	140	34	52	54
1.2	Занятия семинарского типа	162	54	54	54
1.3	Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем	**6**	**2**	**2**	**2**
1.4	Аттестационные испытания промежуточной аттестации	**6**	**2**	**2**	**2**
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	298	88	106	104
3	**Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)**		**Зачет**	**Зачет**	**Экзамен**
4	**Общая трудоемкость час**	612	180	216	216
	з.е.	17	5	6	6

Для заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры		
			7	8	9
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	76	24	28	24
	в том числе:				
1.1	Занятия лекционного типа	32	10	12	10
1.2	Занятия семинарского типа	32	10	12	10
1.3	Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем	**6**	**2**	**2**	**2**
1.4	Аттестационные испытания промежуточной аттестации	**6**	**2**	**2**	**2**
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	536	192	188	156

© РГУТИС

3	**Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)**		**Зачет**	**Зачет**	**Экзамен**
4	**Общая трудоемкость час**	612	216	216	180
	з.е.	17	6	6	5

© РГУТИС

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

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			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	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
МОДУЛЬ «ПЕРСОНАЛ - ТЕХНОЛОГИИ» **5 семестр**														
1/5 2/5	**Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами**	Тема 1. Концептуальные подходы к практике управления человеческими ресурсами: история и современность	4	Традиционная лекция	6	Устный опрос, письменный опрос, групповые дискуссии							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
3/5 4/5		Тема 2. Философия, ценности и принципы БП. Система менеджмента БП (СМБП)	4	Традиционная лекция	6	Устный опрос, письменный опрос, выступления с эссе и докладами							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию

© РГУТИС

		Тема 3. Человеческие ресурсы: понятие, структура. Модели управления человеческими ресурсами.	2	Традиционная лекция	6	Устный опрос, письменный опрос, выступления с эссе и докладами							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 1				Аудиторный тест							4	Подготовка к текущей аттестации
5/5 6/5	**Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами**	Тема 4. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами гостиничного предприятия	4	Лекция-визуализация	6	Устный опрос, решение ситуационных задач, ролевая игра							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
7/5 8/5		Тема 5. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами гостиничного предприятия	4	Лекция-визуализация	6	Устный опрос, выступления с докладами в форме презентаций, деловая игра, групповые дискуссии							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 2				Аудиторный тест							4	Подготовка к текущей аттестации
9/5 10/5	**Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов**	Тема 6. Кадровые службы гостиничного предприятия	4	Традиционная лекция	6	Устный опрос, решение тестовых заданий, выступления с эссе и докладами							7	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к

© РГУТИС

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

© РГУТИС

		4	туризма (на примере регионов)»										записки и презентации
	Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем								2		4		Подготовка к промежуточной аттестации (зачет)
Аттестационные испытания промежуточной аттестации 2 часа (зачет)													
6 семестр													
1/6 2/6	**Раздел 5. Использование современных-персонал-технологий в гостиничных предприятиях**	Тема 10. Понятие персонал-технологий	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе и докладами, групповые дискуссии							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
3/6 4/6		Тема 11. Современные технологии оценки персонала гостиничных предприятий	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, апробация тестовых методик оценки, выступление с эссе и докладами, групповые дискуссии							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 12. Работа с установками, мотивация, вовлеченность персонала. Мотивация персонала и устранение операционных потерь методами БП (Lean)	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, Case-stady, групповые дискуссии							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию

© РГУТИС

		Текущий контроль 1				Аудиторный тест							2	Подготовка к текущей аттестации
5/6 6/6	**Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов**	Тема 13. Организационная культура и ее влияние на человеческие ресурсы гостиничного предприятия	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами, Case-stady							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
7/6 8/6		Тема 14. Управление конфликтами в гостиничном предприятии	4	Лекция-визуализация	6	Устный опрос, решение ситуационных заданий, выступления с эссе и докладами, деловая игра							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 15. Технологии формирования лояльности персонала гостиничного предприятия	6	Лекция-визуализация	6	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами, Case-stady							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 2				Аудиторный тест							2	Подготовка к текущей аттестации
9/6 10/6	**Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов**	Тема 15. Современные технологии обучения человеческих ресурсов гостиничного	6	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, деловая игра, выступления с эссе и докладами							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию

© РГУТИС

		предприятия												
11/6 12/6		Тема 16. Управление карьерой и кадровым резервом гостиничного предприятия	4	Проблемная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
13/6		Тема 17. Технологии разработки KPI персонала гостиничного предприятия	4	Традиционная лекция	6	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
14/6		Тема 18. Технологии управления талантами	4	Лекция-визуализация	4	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль3				Решение практических заданий							2	Подготовка к текущей аттестации
15/6 16/6	**Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами**	Тема 19. Аудит человеческих ресурсов	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к

© РГУТИС

														практическому занятию.
17/6 18/6		Тема 20. Эффективность управления человеческими ресурсами	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступления с эссе и докладами, Case-stady							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Текущий контроль 4	Групповой проект « Анализ использования современных персонал- технологий (на примере гостиничного предприятия)»										2	Подготовка пояснительной записки и презентации
	Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем										2		2	Подготовка к промежуточной аттестации (зачет)
Аттестационные испытания промежуточной аттестации 2 часа (зачет)														
	Итого по модулю		86		108						8		230	
7 семестр **МОДУЛЬ 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**														
1/7 1/7	**Раздел 1. Организационно-экономические основы деятельности гостиничного предприятия**	Тема 1. Гостиничное предприятие как хозяйствующий субъект	4	Традиционная лекция	4	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
2/7 2/7		Тема 2. Планирование	6	Традиционная лекция	6	Устный или письменный опрос,							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с

© РГУТИС

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

© РГУТИС

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

© РГУТИС

12/7		Текущий контроль 3. Решение практических задач											6	Подготовка к текущей аттестации
13/7 13/7	**Раздел 4. Экономические показатели деятельности гостиничных предприятий**	Тема 11. Издержки гостиничного производства	4	Традиционная лекция	4	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
14/7 14/7 15/7 16/7		Тема 12. Оценка эффективности гостиничных предприятий	8	Традиционная лекция	8	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
16/7		Текущий контроль 4. Тренировочные вопросы по билетам по курсу «Управление устойчивым развитием гостиничного предприятия»											12	Подготовка и изучение вопросов по билетам
		Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем									2	Г, И		
		Промежуточная аттестация – экзамен – 2 часа											2	Подготовка к промежуточной аттестации (экзамен)
	ИТОГО по модулю		54		54						4		104	

© РГУТИС

© РГУТИС

Для заочной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			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	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
МОДУЛЬ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ» 7 семестр														
1/5 2/5	**Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами**	Тема 1. Концептуальные подходы к практике управления человеческими ресурсами: история и современность	2	Традиционная лекция	2	Устный опрос, письменный опрос, групповые дискуссии							16	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
3/5 4/5		Тема 2. Философия, ценности и		Традиционная лекция		Устный опрос, письменный опрос,							15	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников

© РГУТИС

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

© РГУТИС

9/5 10/5	**Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов**	Тема 6. Кадровые службы гостиничного предприятия	2	Традиционная лекция	2	Устный опрос, решение тестовых заданий, выступления с эссе и докладами							16	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 7. Планирование потребности в человеческих ресурсах гостиницы		Традиционная лекция		Устный опрос, решение задач, решение тестовых заданий							16	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 3				Решение практических задач							4	Подготовка к текущей аттестации
11/5 12/5	**Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов**	Тема 8. Современные технологии найма персонала гостиничного предприятия	1	Традиционная лекция	1	просмотр видеоматериалов, деловая игра, выступление с эссе и докладами, ролевая игра, групповые дискуссии, решение тестовых заданий							20	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
13/5 14/5		Тема 9. Современные технологии адаптации персонала в гостинице	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, решение ситуационных задач, самостоятельная аудиторная работа, групповые							20	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию

© РГУТИС

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

© РГУТИС

		персонала и устранение операционных потерь методами БП (Lean)»				дискуссии								практическому занятию
		Текущий контроль 1				Аудиторный тест							4	Подготовка к текущей аттестации
5/6 6/6	**Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов**	Тема 13. Организационная культура и ее влияние на человеческие ресурсы гостиничного предприятия	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами, Case-stady							14	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
7/6 8/6		Тема 14. Управление конфликтами в гостиничном предприятии	1	Лекция-визуализация	1	Устный опрос, решение ситуационных заданий, выступления с эссе и докладами, деловая игра							14	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 15. Технологии формирования лояльности персонала гостиничного предприятия	1		1	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами, Case-stady							14	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 2				Аудиторный тест							4	Подготовка к текущей аттестации
9/6	**Раздел 7.**	Тема 15.	1	Традиционная	1	Устный опрос,							14	Повторение и закрепление

© РГУТИС

10/6	**Развитие человеческих ресурсов**	Современные технологии обучения человеческих ресурсов гостиничного предприятия		лекция		письменный опрос, деловая игра, выступления с эссе и докладами								знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
11/6 12/6		Тема 16. Управление карьерой и кадровым резервом гостиничного предприятия	1	Проблемная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами							14	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
13/6		Тема 17. Технологии разработки KPI персонала гостиничного предприятия	1	Проблемная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами							14	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
14/6		Тема 18. Технологии управления талантами	1	Проблемная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами							14	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль3				Решение практических заданий							4	Подготовка к текущей аттестации
15/6 16/6	**Раздел 8. Эффективность**	Тема 19. Аудит человеческих	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный							14	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с

© РГУТИС

	управления человеческими ресурсами	ресурсов				опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами								использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
17/6 18/6		Тема 20. Эффективность управления человеческими ресурсами		Традиционная лекция		Устный опрос, письменный опрос, выступления с эссе и докладами, Case-stady							10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Текущий контроль 4	Групповой проект « Анализ использования современных персонал- технологий (на примере гостиничного предприятия)»										8	Подготовка пояснительной записки и презентации
	Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем										2		4	Подготовка к промежуточной аттестации (зачет)
Аттестационные испытания промежуточной аттестации 2 часа (зачет)														
	Итого по модулю		22		22						4		380	
9 семестр **МОДУЛЬ 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**														
	Раздел 1. Организационно-экономические основы деятельности гостиничного предприятия	Тема 1. Гостиничное предприятие как хозяйствующий субъект			1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий							7	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Тема 2. Планирование	1	Традиционная лекция									7	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с

© РГУТИС

		деятельности гостиничного предприятия												использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Текущий контроль 1. Аудиторный тест											8	Подготовка к текущей аттестации
	Раздел 2. Ресурсы гостиничных предприятий	Тема 3. Основные средства предприятий гостиничного бизнеса	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач							7	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Тема 4. Нематериальные активы гостиничного предприятия	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач							7	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Тема 5. Оборотные средства предприятий гостиничного бизнеса	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач							7	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.

© РГУТИС

		Тема 6. Финансы гостиничных предприятий	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач							7	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Текущий контроль 2. Аудиторный тест											10	Подготовка к текущей аттестации
	Раздел 3. Ценообразование и управление доходами в гостиничном бизнесе	Тема 7. Ценообразование в гостиничном бизнесе	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач							10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Тема 8. Основы формирования ценовой политики гостиничного предприятия	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач							10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Тема 9. Ценообразование с позиции системы управления	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами,							10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы.

© РГУТИС

		доходом				решение тестовых заданий, решение задач								Подготовка к практическому занятию.
		Тема 10. Практические аспекты использования системы управления доходом	0,5	Традиционная лекция	0,5	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач							10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Текущий контроль 3. Решение практических задач											10	Подготовка к текущей аттестации
	Раздел 4. Экономические показатели деятельности гостиничных предприятий	Тема 11. Издержки гостиничного производства	0,5	Традиционная лекция	0,5	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач							10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Тема 12. Оценка эффективности гостиничных предприятий	1	Традиционная лекция	1	Устный или письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий, решение задач							10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.

© РГУТИС

		Текущий контроль 4. Тренировочные вопросы по билетам по курсу «Управление устойчивым развитием гостиничного предприятия»										22	Подготовка и изучение вопросов по билетам
		Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем								2	Г, И		
		Промежуточная аттестация – экзамен – 2 часа										4	Подготовка к промежуточной аттестации (экзамен)
	ИТОГО по модулю		10		10					4		156	

© РГУТИС

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

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
5 / 7 семестр		
1	Концептуальные подходы к практике управления человеческими ресурсами: история и современность – 8 часов (заочная – 16 час.)	**Основная литература** 1.Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 365 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019771-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2136702 2.Ключевская, И. С. Управление персоналом гостиничного предприятия : учебное пособие / И.С. Ключевская. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 386 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1077352. - ISBN 978-5-16-016010-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2045985 3. Малых, Н. И. Экономика гостиничного предприятия : учебное пособие / Н.И. Малых, Н.Г. Можаева. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 320 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-021635-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2233187 . – Режим доступа: по подписке. 4.Джум, Т. А. Организация гостиничного хозяйства : учебное пособие / Т. А. Джум, Н. И. Денисова. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 400 с. - ISBN 978-5-9776-0176-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2099068 5. Зинчик, Н. С. Бережливое производство : учебник / Н. С. Зинчик, О. В. Кадырова, Ю. И. Растова. — Москва : КноРус, 2026. — 296 с. — ISBN 978-5-406-15573-8. — URL: https://book.ru/book/960447 6. Курамшина, А. В. Основы бережливого производства : учебник / А. В. Курамшина, Е. В. Попова. — Москва : КноРус, 2027. — 199 с. — ISBN 978-5-406-17025-0. — URL: https://book.ru/book/964050 **Дополнительная литература** 1.Асалиев, А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами : учебное пособие / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, Т. Г.
2	Философия, ценности и принципы БП. Система менеджмента БП (СМБП) – 8 часов (заочная – 15час.)	
3	Человеческие ресурсы: понятие, структура. Модели управления человеческими ресурсами – 8 часов (заочная – 15 час.)	
4	Подготовка к Текущему контролю1 – 4 / 4 часа	
5	Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами гостиничного предприятия – 8 часов (заочная – 20 час.)	
6	Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами гостиничного предприятия – 8 часов (заочная – 20 час.)	
7	Подготовка к Текущему контролю 2 – 4 / 4 часа	
8	Кадровые службы гостиничного предприятия – 7 часов (заочная – 16 час.)	
9	Планирование потребности в человеческих ресурсах гостиницы – 10 часов (заочная – 7 час.)	
10	Подготовка к Текущему контролю 3 – 4 / 4 часа	
11	Современные технологии найма персонала гостиничного предприятия – 12 часов (заочная – 7 час.)	
12	Современные технологии адаптации персонала в гостинице – 7 часов (заочная – 20час.)	
13	Подготовка к Текущему контролю 4 – 4 / 12 часа (ов)	
14	Подготовка к промежуточной аттестации – 4 / 10 часа (ов)	

Строителева. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 143 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-018770-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=2053223
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 695 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019770-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2243233 . – Режим доступа: по подписке.
3. Королев, В. И. Интенсивный курс MBA : учебное пособие / под ред. В.К. Фальцмана, Э.Н. Крылатых. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 545 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-004824-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2222981 – Режим доступа: по подписке
4.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.ru/catalog/document?pid=1080284
5.Еремин, В. И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/15951. - ISBN 978-5-16-009507-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1945406
6.Боковня, А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) : монография / А.Е. Боковня. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 144 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-004523-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1861123
7.Организация гостиничного дела : учебное пособие / Л. И. Черникова, В. В. Баева, Е. В. Бокарева [и др.] ; под ред. Л. И. Черниковой. —

		Москва : КноРус, 2025. — 192 с. — ISBN 978-5-406-14108-3. — URL: https://book.ru/book/956634 8. Макарова, Д. Д., Организация и осуществление бронирования и продажи гостиничных услуг (ФУМО 43.00.00 Сервис и туризм) : учебное пособие / Д. Д. Макарова. — Москва : КноРус, 2026. — 173 с. — ISBN 978-5-406-15497-7. — URL: https://book.ru/book/959999 — Текст : электронный. 9. Ковальчук, А. П., Предпринимательская деятельность в сфере гостиничного бизнеса. : учебное пособие / А. П. Ковальчук. — Москва : КноРус, 2026. — 172 с. — ISBN 978-5-406-15512-7. — URL: https://book.ru/book/960282 — Текст : электронный. 10. Гостиничный бизнес в современной экономике : учебное пособие / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, А. А. Романов [и др.]. — Москва : Русайнс, 2026. — 237 с. — ISBN 978-5-466-11631-1. — URL: https://book.ru/book/962202 . — Текст : электронный.
6 / 8 семестр		
15	Понятие персонал- технологий – 8 часов (заочная – 14 час.)	Основная литература 1.Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 365 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019771-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2136702 2.Ключевская, И. С. Управление персоналом гостиничного предприятия : учебное пособие / И.С. Ключевская. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 386 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1077352. - ISBN 978-5-16-016010-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2045985 3. Малых, Н. И. Экономика гостиничного предприятия : учебное пособие / Н.И. Малых, Н.Г. Можаева. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 320 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-021635-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2233187 . – Режим доступа: по подписке.
16	Современные технологии оценки персонала гостиничных предприятий – 8 часов (заочная – 14 час.)	
17	Работа с установками, мотивация, вовлечённость персонала. Мотивация персонала и устранение операционных потерь методами БП (Lean)» – 8 часов (заочная – 14 час.)	
18	Подготовка к Текущему контролю 1 – 2 / 4 часа	
19	Организационная культура и ее влияние на человеческие ресурсы гостиничного предприятия – 8 часов (заочная – 14 час.)	
20	Управление конфликтами в гостиничном предприятии – 8 часов (заочная – 14час.)	
21	Технологии формирования лояльности персонала гостиничного предприятия – 8 часов (заочная – 14час.)	
22	Подготовка к Текущему контролю 2 – 2 / 4 часа	
23	Современные технологии обучения	

	человеческих ресурсов гостиничного предприятия – 8 часов (заочная – 14час.)	4.Джум, Т. А. Организация гостиничного хозяйства : учебное пособие / Т. А. Джум, Н. И. Денисова. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 400 с. - ISBN 978-5-9776-0176-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2099068 5. Зинчик, Н. С. Бережливое производство : учебник / Н. С. Зинчик, О. В. Кадырова, Ю. И. Растова. — Москва : КноРус, 2026. — 296 с. — ISBN 978-5-406-15573-8. — URL: https://book.ru/book/960447 6. Курамшина, А. В. Основы бережливого производства : учебник / А. В. Курамшина, Е. В. Попова. — Москва : КноРус, 2027. — 199 с. — ISBN 978-5-406-17025-0. — URL: https://book.ru/book/964050 Дополнительная литература 1.Асалиев, А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами : учебное пособие / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, Т. Г. Строителева. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 143 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-018770-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=2053223 2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 695 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019770-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2243233 . – Режим доступа: по подписке. 3. Королев, В. И. Интенсивный курс MBA : учебное пособие / под ред. В.К. Фальцмана, Э.Н. Крылатых. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 545 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-004824-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2222981 – Режим доступа: по подписке 4.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.ru/catalog/document?pid=1080284
24	Управление карьерой и кадровым резервом гостиничного предприятия – 8 часов (заочная – 14час.)	
25	Технологии разработки KPI персонала гостиничного предприятия - 8 часов (заочная – 14час.)	
26	Технологии управления талантами – 8 часов (заочная – 14час.)	
27	Подготовка к Текущему контролю 3 – 2 часа)заочная - 4 часа)	
28	Аудит человеческих ресурсов – 8 часов (заочная – 14час.)	
29	Эффективность управления человеческими ресурсами – 8 часов (заочная – 10 час.)	
30	Подготовка к Текущему контролю 4 – 2 / 8 часа (ов)	
31	Подготовка к промежуточной аттестации – 2 / 4 часа	

		5.Еремин, В. И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/15951. - ISBN 978-5-16-009507-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1945406 6.Боковня, А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) : монография / А.Е. Боковня. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 144 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-004523-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1861123 7.Организация гостиничного дела : учебное пособие / Л. И. Черникова, В. В. Баева, Е. В. Бокарева [и др.] ; под ред. Л. И. Черниковой. — Москва : КноРус, 2025. — 192 с. — ISBN 978-5-406-14108-3. — URL: https://book.ru/book/956634 8. Макарова, Д. Д., Организация и осуществление бронирования и продажи гостиничных услуг (ФУМО 43.00.00 Сервис и туризм) : учебное пособие / Д. Д. Макарова. — Москва : КноРус, 2026. — 173 с. — ISBN 978-5-406-15497-7. — URL: https://book.ru/book/959999 — Текст : электронный. 9. Ковальчук, А. П., Предпринимательская деятельность в сфере гостиничного бизнеса. : учебное пособие / А. П. Ковальчук. — Москва : КноРус, 2026. — 172 с. — ISBN 978-5-406-15512-7. — URL: https://book.ru/book/960282 — Текст : электронный. 10. Гостиничный бизнес в современной экономике : учебное пособие / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, А. А. Романов [и др.]. — Москва : Русайнс, 2026. — 237 с. — ISBN 978-5-466-11631-1. — URL: https://book.ru/book/962202 . — Текст : электронный.
7 / 9 семестр		
32	Тема 1. Гостиничное предприятие как хозяйствующий субъект: 6 часов (заочная - 7 часов)	**Основная литература** 1.Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие /

33	Тема 2. Планирование деятельности гостиничного предприятия: 6 часов (заочная - 7часов)	под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 365 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019771-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2136702
34	Подготовка к Текущему контролю 1: 6 часов (заочная -7 часов)	2.Ключевская, И. С. Управление персоналом гостиничного предприятия : учебное пособие / И.С. Ключевская. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 386 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1077352. - ISBN 978-5-16-016010-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2045985
35	Тема 3. Основные средства предприятий гостиничного бизнеса: 6 часов (заочная - 7 часов)	3. Малых, Н. И. Экономика гостиничного предприятия : учебное пособие / Н.И. Малых, Н.Г. Можаева. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 320 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-021635-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2233187 . – Режим доступа: по подписке.
36	Тема 4. Нематериальные активы гостиничного предприятия: 6 часов (заочная -7 часов)	4.Джум, Т. А. Организация гостиничного хозяйства : учебное пособие / Т. А. Джум, Н. И. Денисова. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 400 с. - ISBN 978-5-9776-0176-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2099068
37	Тема 5. Оборотные средства предприятий гостиничного бизнеса: 6 часов (заочная - 7 часов)	**Дополнительная литература**
38	Тема 6. Финансы гостиничных предприятий: 6 часов (заочная -7 часов)	1.Асалиев, А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами : учебное пособие / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, Т. Г. Строителева. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 143 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-018770-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=2053223
39	Подготовка к Текущему контролю 2: 6 часов (заочная - 10 часов)	2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 695 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019770-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2243233 . – Режим доступа: по подписке.
40	Тема 7. Ценообразование в гостиничном бизнесе: 6 часов (заочная - 10 часов)	3. Королев, В. И. Интенсивный курс MBA : учебное пособие / под ред. В.К. Фальцмана, Э.Н. Крылатых. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 545 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-004824-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2222981 –
41	Тема 8. Основы формирования ценовой политики гостиничного предприятия: 6 часов (заочная - 10 часов)	
42	Тема 9. Ценообразование с позиции системы управления доходом: 6 часов (заочная - 10 часов)	
43	Тема 10. Практические аспекты использования системы управления доходом: 6 часов (заочная - 10 часов)	
44	Подготовка к Текущему контролю 3: 6 часов (заочная - 10 часов)	
45	Тема 11. Издержки гостиничного производства: 6 часов (заочная - 10 часов)	
46	Тема 12. Оценка эффективности гостиничных предприятий: 6 часов (заочная - 10 часов)	
47	Подготовка к Текущему контролю 4: 12 часов (заочная - 22 часа)	
48	Подготовка к промежуточной аттестации – 2 часа / (заочная - 4	

	часа)	Режим доступа: по подписке 4.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.ru/catalog/document?pid=1080284 5.Еремин, В. И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/15951. - ISBN 978-5-16-009507-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1945406 6.Боковня, А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) : монография / А.Е. Боковня. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 144 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-004523-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1861123 7.Организация гостиничного дела : учебное пособие / Л. И. Черникова, В. В. Баева, Е. В. Бокарева [и др.] ; под ред. Л. И. Черниковой. — Москва : КноРус, 2025. — 192 с. — ISBN 978-5-406-14108-3. — URL: https://book.ru/book/956634 8. Макарова, Д. Д., Организация и осуществление бронирования и продажи гостиничных услуг (ФУМО 43.00.00 Сервис и туризм) : учебное пособие / Д. Д. Макарова. — Москва : КноРус, 2026. — 173 с. — ISBN 978-5-406-15497-7. — URL: https://book.ru/book/959999 — Текст : электронный. 9. Ковальчук, А. П., Предпринимательская деятельность в сфере гостиничного бизнеса. : учебное пособие / А. П. Ковальчук. — Москва : КноРус, 2026. — 172 с. — ISBN 978-5-406-15512-7. — URL: https://book.ru/book/960282 — Текст : электронный. 10. Гостиничный бизнес в современной экономике : учебное пособие / А. Д.

		Чудновский, М. А. Жукова, А. А. Романов [и др.]. — Москва : Русайнс, 2026. — 237 с. — ISBN 978-5-466-11631-1. — URL: https://book.ru/book/962202 . — Текст : электронный.

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

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

№ п/п	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Содержание компетенции (индикатора достижения компетенции)	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирование компетенции (индикатора достижения компетенции)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (индикатора достижения компетенции) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	**ПК-4. Способен организовывать и контролировать производственно-технологические процессы и их качество в сфере гостеприимства.**					
	ПК-4.2	Обеспечивает качество предоставления гостиничных услуг, в том числе за счет применения современных персонал-технологий	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов Раздел 5. Использование современных персонал-технологий в гостиничных предприятиях Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами	- теоретические основы организации контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса - основы конфликтологи и стрессоустойчивости в гостеприимстве	- координировать работу согласно внутрикорпоративным стандартам; - применять методы по обеспечению лояльности подчиненных гостиничного предприятия и; - применять стандарты конфликтных ситуаций и корпоративной культуры	- навыками применения современных персонал-технологий для обеспечения контроля за выполнением сотрудниками стандартов обслуживания
	ПК-4.3	Организует контроль	Раздел 1.	- стандарты	- разрабатывать	- навыками

		качества реализации технологических процессов согласно нормативным требованиям и разработанным стандартам	Основы управления человеческими ресурсами Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов Раздел 5. Использование современных персонал-технологий в гостиничных предприятиях Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами	гостевого цикла обслуживания; - основы разработки системы качества гостиничного предприятия	критерии оценки качества обслуживания и выполнения операционных процедур (СОП) (служб, отделов) гостиничного предприятия; - разрабатывать стандарты и чек-листы сотрудников департаментов (служб, отделов),критерии KPI; - совершенствовать стандарты, согласно аудиту внешнего и внутреннего контроля качества	организации контроля качества предоставления, реализации и продвижения гостиничных услуг согласно нормативным требованиям и разработанным стандартам
2	**ПК-7. Способен обеспечить формирование и внедрение корпоративных стандартов и регламентов процессов обслуживания, в соответствии отраслевыми стандартами сервиса**					
	ПК – 7.1	Разрабатывает внутренние стандарты и регламенты процессов обслуживания на уровне подразделения организации избранной сферы деятельности	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов	- нормативные требования к разработке стандартов подразделений гостиничного предприятия	- разрабатывать внутренние стандарты и регламенты процессов обслуживания на уровне подразделения гостиничного предприятия	- навыками разработки внутренних стандартов и регламентов для совершенствования деятельности процессов обслуживания на уровне подразделения

			Раздел 5. Использование современных персонал-технологий в гостиничных предприятиях Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами			
	ПК – 7.2	Обеспечивает внедрение разработанных стандартов и регламентов в практическую деятельность организации избранной профессиональной сферы	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов Раздел 5. Использование современных персонал-технологий в гостиничных предприятиях Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов Раздел 8. Эффективность	- методы внедрения разработанных стандартов и регламентов гостиничного предприятия	- внедрять разработанные стандарты и регламенты в практическую деятельность гостиничного предприятия	- навыками разработки методов внедрения разработанных стандартов и регламентов для совершенствования деятельности гостиничного предприятия

			управления человеческими ресурсами			
	ПК – 7.3	Организует работу по подготовке и прохождению процедуры соответствия действующим общеотраслевым стандартам и системам сертификации на уровне департаментов (служб, отделов) организации избранной сферы деятельности	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов Раздел 5. Использование современных персонал-технологий в гостиничных предприятиях Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами	- требования действующих стандартов в гостиничной деятельности и системы сертификации на уровне департаментов (служб, отделов) гостиничного предприятия	- организовывать работу по подготовке и прохождению процедуры соответствия, действующим стандартам в гостиничной деятельности и системам сертификации на уровне департаментов (служб, отделов) гостиничного предприятия	- навыками подготовки и к процедуре подтверждения соответствия, действующим стандартам в гостиничной деятельности и системам сертификации на уровне департаментов (служб, отделов) гостиничного предприятия
3	**ПК-8. Способен применять методы прикладных исследований в избранной сфере профессиональной деятельности и анализировать экономическую эффективность деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного предприятия**					
	ПК-8.1	Использует прикладные методы для исследования рынка, технологических и управленческих инноваций в избранной сфере деятельности; проводит оценку экономической эффективности деятельности	Раздел 1. Организационно-экономические основы деятельности гостиничного предприятия Раздел 2. Ресурсы гостиничных предприятий Раздел 3.	- методы исследования рынка, технологических и управленческих инноваций в гостиничном бизнесе; методы оценки экономической эффективности	- анализировать результаты внешних факторов, которые влияют на экономическую эффективность гостиничного предприятия для принятия управленческих решений	- методами оценки эффективности деятельности гостиничного предприятия и оперирования ключевыми показателями экономической эффективност

		подразделений гостиничного предприятия	Ценообразование и управление доходами в гостиничном бизнесе Раздел 4. Экономические показатели деятельности гостиничных предприятий	деятельности гостиничного предприятия - основные ключевые показатели экономической эффективности ресурсного потенциала гостиничного предприятия		и
	ПК-8.2	Осуществляет анализ доходов и расходов гостиничного предприятия и формирует ценовую политику		- основы формирования ценовой политики гостиничного предприятия	- анализировать доходы и расходы гостиничного предприятия	- методикой расчета себестоимости гостиничных услуг - методикой ценообразования гостиничных услуг
	ПК-8.3	Обосновывает меры по совершенствованию управленческих решений по организации гостиничной деятельности		- основы оценки и расчета показателей эффективности деятельности гостиницы	- принимать управленческие решения по совершенствованию гостиничной деятельности на основе результатов анализа эффективности гостиничного предприятия	- методикой оценки эффектив-ности использования ресурсного потенциала гостиничного предприятия

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

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание теоретических основ организации контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса; основы конфликтологии и стрессоустойчивости в гостеприимстве. Умение координировать работу согласно внутрикорпоративным стандартам; применять методы по обеспечению лояльности подчиненных	Аудиторное тестирование Решение практических задач Групповой проект	Студент демонстрирует знание теоретических основ организации контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса; основы конфликтологии и стрессоустойчивости в гостеприимстве. Студент демонстрирует умение координировать работу согласно внутрикорпоративным стандартам; применять методы по обеспечению	Закрепление способности обеспечивать качество предоставления гостиничных услуг, в том числе за счет применения современных персонал-технологий (ПК-4.2)

гостиничного предприятия и; применять стандарты конфликтных ситуаций и корпоративной культуры. Владение навыками применения современных персонал-технологий для обеспечения контроля за выполнением сотрудниками стандартов обслуживания.		лояльности подчиненных гостиничного предприятия и; применять стандарты конфликтных ситуаций и корпоративной культуры. Студент демонстрирует владение навыками применения современных персонал-технологий для обеспечения контроля за выполнением сотрудниками стандартов обслуживания.	
Знание стандартов гостевого цикла обслуживания; основы разработки системы качества гостиничного предприятия. Умение разрабатывать критерии оценки качества обслуживания и выполнения операционных процедур (СОП) (служб, отделов) гостиничного предприятия; разрабатывать стандарты и чек-листы сотрудников департаментов (служб, отделов),критерии KPI; совершенствовать стандарты, согласно аудиту внешнего и внутреннего контроля качества Владение навыками организации контроля качества предоставления, реализации и продвижения гостиничных услуг согласно нормативным требованиям и разработанным стандартам.	Аудиторное тестирование Решение практических задач Групповой проект	Студент демонстрирует знание стандартов гостевого цикла обслуживания; основы разработки системы качества гостиничного предприятия. Студент демонстрирует умение разрабатывать критерии оценки качества обслуживания и выполнения операционных процедур (СОП) (служб, отделов) гостиничного предприятия; разрабатывать стандарты и чек-листы сотрудников департаментов (служб, отделов),критерии KPI; совершенствовать стандарты, согласно аудиту внешнего и внутреннего контроля качества Студент демонстрирует владение навыками организации контроля качества предоставления, реализации и продвижения гостиничных услуг согласно нормативным требованиям и разработанным стандартам.	Закрепление способности организовывать контроль качества реализации технологических процессов согласно нормативным требованиям и разработанным стандартам (ПК-4.3)
Знание нормативных требований к разработке стандартов подразделений гостиничного предприятия Умение разрабатывать внутренние стандарты и регламенты процессов обслуживания на уровне	Аудиторное тестирование Решение практических задач Групповой проект	Студент демонстрирует знание нормативных требований к разработке стандартов подразделений гостиничного предприятия Студент демонстрирует умение разрабатывать внутренние стандарты и регламенты процессов	Закрепление способности разрабатывать внутренние стандарты и регламенты процессов обслуживания на

подразделения гостиничного предприятия. Владение навыками разработки внутренних стандартов и регламентов для совершенствования деятельности процессов обслуживания на уровне подразделения.		обслуживания на уровне подразделения гостиничного предприятия. Студент демонстрирует владение навыками разработки внутренних стандартов и регламентов для совершенствования деятельности процессов обслуживания на уровне подразделения.	уровне подразделения организации избранной сферы деятельности (ПК-7.1)
Знание методы внедрения разработанных стандартов и регламентов гостиничного предприятия. Умение внедрять разработанные стандарты и регламенты в практическую деятельность гостиничного предприятия. Владение навыками разработки методов внедрения разработанных стандартов и регламентов для совершенствования деятельности гостиничного предприятия	Аудиторное тестирование Решение практических задач Групповой проект	Студент демонстрирует знание методы внедрения разработанных стандартов и регламентов гостиничного предприятия. Студент демонстрирует умение внедрять разработанные стандарты и регламенты в практическую деятельность гостиничного предприятия. Студент демонстрирует владение навыками разработки методов внедрения разработанных стандартов и регламентов для совершенствования деятельности гостиничного предприятия	Закрепление способности обеспечивать внедрение разработанных стандартов и регламентов в практическую деятельность организации избранной профессиональной сферы (ПК-7.2)
Знание нормативно-правовой и технологической документации, регламентирующей гостиничную деятельность. Умение контролировать выполнение технологических процессов и должностных инструкций в гостиничной деятельности в соответствии с требованиями системы классификации гостиниц и других средств размещения. Владение организовывать работу по подготовке и прохождению процедуры соответствия, действующим стандартам	Аудиторное тестирование Решение практических задач Групповой проект	Студент демонстрирует знание нормативно-правовой и технологической документации, регламентирующей гостиничную деятельность. Студент демонстрирует умение контролировать выполнение технологических процессов и должностных инструкций в гостиничной деятельности в соответствии с требованиями системы классификации гостиниц и других средств размещения. Студент демонстрирует владение организовывать работу по подготовке и прохождению процедуры соответствия, действующим стандартам в гостиничной деятельности и системам сертификации на уровне	Закрепление способности организовывать работу по подготовке и прохождению процедуры соответствия действующим общеотраслевым стандартам и системам сертификации на уровне департаментов (служб, отделов) организации избранной сферы деятельности (ПК-7.3)

в гостиничной деятельности и системам сертификации на уровне департаментов (служб, отделов) гостиничного предприятия.		департаментов (служб, отделов) гостиничного предприятия.	
Знание методов исследования рынка, технологических и управленческих инноваций в гостиничном бизнесе; методов оценки экономической эффективности деятельности гостиничного предприятия; основных ключевых показателей экономической эффективности ресурсного потенциала гостиничного предприятия. Умение анализировать результаты внешних факторов, которые влияют на экономическую эффективность гостиничного предприятия для принятия управленческих решений Владение методами оценки эффективности деятельности гостиничного предприятия и оперирования ключевыми показателями экономической эффективности.	Аудиторное тестирование Решение практических задач Групповой проект	Студент демонстрирует знание методов исследования рынка, технологических и управленческих инноваций в гостиничном бизнесе; методов оценки экономической эффективности деятельности гостиничного предприятия; основных ключевых показателей экономической эффективности ресурсного потенциала гостиничного предприятия. Студент демонстрирует умение анализировать результаты внешних факторов, которые влияют на экономическую эффективность гостиничного предприятия для принятия управленческих решений студент демонстрирует владение методами оценки эффективности деятельности гостиничного предприятия и оперирования ключевыми показателями экономической эффективности.	Закрепление способности использовать прикладные методы для исследования рынка, технологических и управленческих инноваций в избранной сфере деятельности; проводит оценку экономической эффективности деятельности подразделений гостиничного предприятия (ПК-8.1)
Знание основ формирования ценовой политики гостиничного предприятия. Умение анализировать доходы и расходы гостиничного предприятия. Владение методикой расчета себестоимости гостиничных услуг;	Аудиторное тестирование Решение практических задач Групповой проект	Студент демонстрирует знание основ формирования ценовой политики гостиничного предприятия. Студент демонстрирует умение анализировать доходы и расходы гостиничного предприятия. Студент демонстрирует владение методикой расчета себестоимости гостиничных	Закрепление способности осуществлять анализ доходов и расходов гостиничного предприятия и формировать ценовую политику (ПК-8.2)

методикой ценообразования гостиничных услуг		услуг; методикой ценообразования гостиничных услуг	
Знание основ оценки и расчета показателей эффективности деятельности гостиницы. Умение принимать управленческие решения по совершенствованию гостиничной деятельности на основе результатов анализа эффективности гостиничного предприятия. Владение методикой оценки эффективности использования ресурсного потенциала гостиничного предприятия.	Аудиторное тестирование Решение практических задач Групповой проект	Студент демонстрирует знание основ оценки и расчета показателей эффективности деятельности гостиницы. Студент демонстрирует умение принимать управленческие решения по совершенствованию гостиничной деятельности на основе результатов анализа эффективности гостиничного предприятия. Студент демонстрирует владение методикой оценки эффективности использования ресурсного потенциала гостиничного предприятия.	Закрепление способности обосновывать меры по совершенствовани ю управленческих решений по организации гостиничной деятельности (ПК-8.3)

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

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

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

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

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют

	требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	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 кейсе;
«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 кейса от других решений

Средство оценивания – тестовые задания

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

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

Средство оценивания - выполнение группового проекта

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

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта; – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе выполнение проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации
Показатели оценки	мах 35 баллов
5 баллов	проект не подготовлен;
6– 10 баллов	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
11-15 баллов	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок

16-20 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему
21-26 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация
27-30 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
31-35 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

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

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

Средство оценивания – тестовые задания

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

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

Средство оценивания – практическая задача

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

Предел длительности контроля	20 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в задании; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения задачи; – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения задачи документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение от других решений
Показатели оценки	мах 25 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано решение задачи, (ситуации);
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения задачи документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;

	- не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение задачи от других решений

Средство оценивания – тренировочные ответы на вопросы по билетам

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при ответе на вопросы по билетам

По результатам преподаватель выставляет студенту оценку «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно», руководствуясь следующими критериями:

Оценка	Характеристики ответа обучающегося на базовом уровне	Характеристики ответа обучающегося на повышенном уровне
Отлично 8-10 баллов	- даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, - правильно решены и выполнены все практические задачи и упражнения	- даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов; ответы были четкими и краткими, излагались логически последовательно; самостоятельно анализировались факты, события, явления, процессы профессиональной деятельности. - правильно решены и выполнены все практические задачи и упражнения.
Хорошо 6-8 баллов	- даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, при ответах не всегда выделялось главное; - правильно решены и выполнены более 75% практических задач и упражнений.	- даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями руководящих документов, ответы в основном были краткими, но не всегда четкими. - правильно решены и выполнены более 75% практических задач и упражнений, но не всегда использовались рациональные методики расчётов.
Удовлетворительно 4-6 баллов	- даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования; - правильно решены и выполнены не менее половины практических задач и упражнений	- даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, на уточняющие вопросы даны правильные ответы; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы; - правильно решены и выполнены не менее половины практических задач и упражнений.
Неудовлетворительно 0-3 баллоа	не выполнены требования, предъявляемые к знаниям, оцениваемым «удовлетворительно».	не выполнены требования, предъявляемые к знаниям, оцениваемым удовлетворительно.

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

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
5 / 7 семестр. Модуль «Управление человеческими ресурсами»			
5 / 6	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 6 неделе во 2 семестре.
5 / 6	Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 10 неделе во 2 семестре.
5 / 6	Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов	Решение практических задач по темам раздела на выявление уровня умения и владения компетенцией	В аудитории в течении 30 минут должны быть даны четко аргументированные ответы по предложенным вопросам к ситуационной задаче и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 16 неделе во 2 семестре.
5 / 6	Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов	Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний на тему «Анализ занятости на предприятиях индустрии туризма (на примере регионов)»	Выполнение группового проекта, состоящего из следующих последовательных действий. Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по теме с выбором конкретной организации (предприятия). После исследования готовится пояснительная записка, на ее основе – презентация. Групповой проект оформляется в соответствии с требованиями. Каждая подгруппа презентует свой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании выступления предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы. Завершающий этап – подведение итогов и оценка результатов группового проекта подгрупп и достижения поставленных перед работой целей. Работа выполняется на 18 неделе во 2 семестре.
6 / 8 семестр Модуль «Управление человеческими ресурсами»			
6 / 7	Раздел 5. Использование современных персонал-технологий в гостиничных предприятиях	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку.

6 / 7	Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку.
6 / 7	Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов	Решение практических задач по темам раздела на выявление уровня умения и владения компетенцией	В аудитории в течении 30 минут должны быть даны четко аргументированные ответы по предложенным вопросам к ситуационной задаче и сданы преподавателю на проверку.
6 / 7	Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами	Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний на тему «Анализ использования современных персонал-технологий (на примере гостиничного предприятия)»	Выполнение группового проекта, состоящего из следующих последовательных действий. Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по теме с выбором конкретной организации (предприятия). После исследования готовится пояснительная записка, на ее основе – презентация. Групповой проект оформляется в соответствии с требованиями. Каждая подгруппа презентует свой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании выступления предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы. Завершающий этап – подведение итогов и оценка результатов группового проекта подгрупп и достижения поставленных перед работой целей.
7 / 9 семестр. Модуль 2. «Комплексный анализ развития гостиничных предприятий»			
7 / 8	Раздел 1. Организационно-экономические основы деятельности гостиничного предприятия	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку.
7 / 8	Раздел 2. Ресурсы гостиничных предприятий	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку.
7 / 8	Раздел 3. Ценообразование и управление доходами в гостиничном бизнесе	Решение практических задач по темам раздела на выявление уровня умения и владения компетенцией	В аудитории в течении 30 минут должны быть даны четко аргументированные ответы по предложенным вопросам к практической задаче и сданы преподавателю на проверку.
7 / 8	Раздел 4. Экономические показатели деятельности гостиничных	Ответы на подготовленные билеты (тренировочные вопросы к экзамену)	Для студентов готовится перечень вопросов, к которым им необходимо подготовиться к ним. Вопросы содержат как материал по операционной деятельности, так и по экономическим показателям и их

	предприятий		результативность

Тестовые задания для текущего контроля:

5 / 7 СЕМЕСТР

Контрольная точка №1 (решение тестов):

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

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

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

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

3. Управление человеческими ресурсами — это:

а) процесс анализа трудовых операций и планирования человеческих ресурсов
б) процесс использования индивидуумов (сотрудников) для достижения целей компании
в) процесс управленческого воздействия на сотрудников
г) среди перечисленных вариантов правильного нет

4. Что включает в себя система управления персоналом?

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

5. Как классифицируются социально-трудовые отношения?

а) социально-трудовые отношения, связанные с организацией и эффективностью труда;
б) социально-трудовые отношения, связанные с использованием предметов и орудий труда;
г) социально-трудовые отношения занятости;
в) социально-трудовые отношения, возникающие в связи с вознаграждением за труд.

6. Какие возрастные границы трудовых ресурсов установлены в России:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

11. Системы управления человеческими ресурсами – это:

а) методы, процедуры и программы организации подбора, обучения, оценки и вознаграждения персонала;

б) подразделения организации, выполняющие функции управления человеческими ресурсами;

в) компьютерные программы, помогающие руководителю в управлении человеческими ресурсами.

12. Основа бережливого производства заключается в создании стоимости для:

а) руководителей;
б) инвесторов;
в) клиентов;
г) учредителей.

13. Не относится к Lean-мышлению:

а) гибкость важнее, чем объемы;

б) основная стоимость создается «на первой линии», на уровне взаимодействия с потребителями;

в) любая проблема – это неисправленная ситуация;

г) каждый сотрудник должен понимать, как его деятельность соотносится с целями предприятия.

14. На какие две основные категории делится персонал предприятия?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

19. Найдите соответствующее каждому термину определение:

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

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

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

Контрольная точка №2 (решение тестов):

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8. _____ подход направлен на выявление поведенческих характеристик личности, сосредоточен на людях, которые выполняют деятельность. Выберите правильный ответ.
а) американский;
б) английский;
в) японский;
г) российский.
9. Перечислите основные виды компетенций. Выберите правильный ответ.
а) личностные, поведенческие, мотивационные;
б) корпоративные, профессиональные, управленческие;
в) ценностные, поведенческие;
г) универсальные, индивидуальные.
10. Способность индивидуума, обладающего личной характеристикой для решения рабочих задач, получать необходимые результаты работы – это _____. Выберите правильный ответ.
а) черта характера;
б) личная эффективность;
в) компетентность;
г) трудолюбие.
11. Основными элементами профессиональных компетенций являются…
Выберите правильные ответы.
а) знания, умения, навыки;
б)мотивационные, ценностные установки;
в) опыт, потенциал, лично-деловые качества;
г) профессионализм, целеустремленность, мотивация к достижениям.
12.Логическое описание элементов и функций компетенций, детальное описание стандартов поведения работника – это…
Выберите правильный ответ.
а)структура компетенций;
б) рабочие стандарты;
в) система управления персоналом;
г) модель компетенций.
13. Модель компетенций находит свое применение в следующих областях системы управления персоналом. Выберите правильные ответы.
а) формирование кадровой политики предприятия;
б) формирование корпоративной культуры, подбор и оценка персонала;
в) диагностика лояльности персонала;
г) обучение и развитие персонала, оплата труда, планирование персонала
14. Набор компетенций (от 2 до 5), связанных между собой в единый смысловой блок – это _____ компетенций. Вставьте пропущенное слово.
а) кластеры
б) шкалы;
в) типологии;
г) структура.
15. Индикаторы поведения – это… Выберите правильный ответ.
а) проявление компетенций высокого уровня;
б) индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности;

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

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

Выберите правильный ответ.

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

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

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

18. Модель компетенций включает… Выберите правильные ответы.

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

19. Критериями качества модели компетенций являются…

Выберите правильные ответы.

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

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

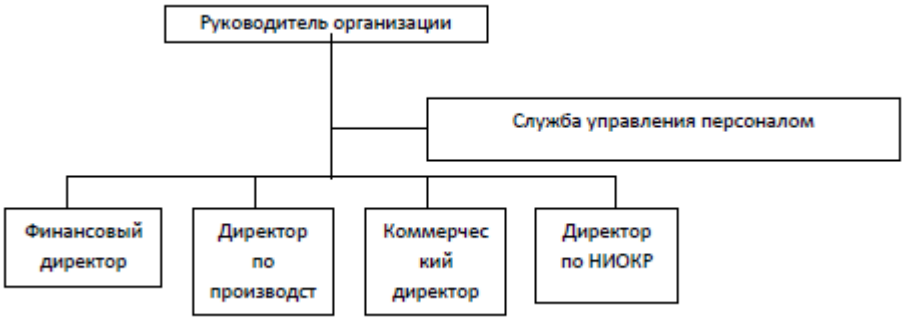
а) методы, обеспечивающие экономически эффективное достижение стратегических целей;
б) реализация стратегических целей, повышение заинтересованности всех работников предприятия к реализации стратегии развития компании и эффективном достижении этих целей.

Контрольная точка №3 (решение практических задач):

Ситуационная задача 1.

Исходные данные. Месторасположение кадровой службы в системе управления организацией:

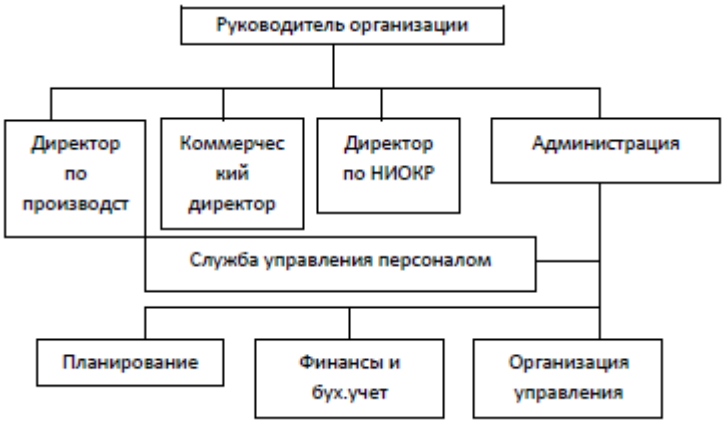
Вариант 1: структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству



Вариант 2: организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией



Вариант 3: структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию



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



Ситуационная задача 2.

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

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

Постановка задачи. Как Вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

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

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

в) обратиться к коллективу - пусть обратит внимание на неправильное поведение коллеги и применит меры общественного воздействия;

г) попытаться разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

Ситуационная задача 3.

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



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

Ситуация

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

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

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

Задание

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

Необходимое условие карьерного роста	Изменение в карьере работника

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

Ситуационная задача 4.

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

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

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

Задание:

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

Ситуационная задача 5.

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

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

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

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

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

Вопросы и задания

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

Контрольная точка №4 (выполнение группового проекта):

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

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

Каждая подгруппа презентует свой групповой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании презентации предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы других команд.
Последним этапом защиты групповых проектов является подведение итогов и экспертная оценка результатов работы подгрупп.
Примерное содержание группового проекта.
Титульный лист
Введение (1-2 страницы)
Обосновать актуальность темы группового проекта, его теоретическую и практическую значимость. Определить цель группового проекта и основные решаемые задачи. Выделить предмет и объект группового проекта.
1. Теоретическая часть (5-7 страниц)
Оценить степень изученности исследуемой проблемы: проработать литературу в том числе: законодательные и нормативные акты, научную и учебную литературу, периодические издания, издания на иностранных языках, нормативно-справочную документацию и отчетности учреждения (в целом, не менее 10 источников). Необходимо представить обязательные ссылки на все использованные литературные источники (ссылки оформляются в соответствии с требованиями, с обязательным указанием страницы источника, откуда взят материал (например: [5, с.49]).
Рассмотреть основные теоретические аспекты темы группового проекта.
2. Аналитическая часть (10-15 страниц)
2.1. Общая характеристика региона
2.2. Анализ занятости и безработицы в регионе
2.3. Анализ молодежной занятости
Аналитические материалы обязательно должны сопровождаться таблицами и рисунками.
Выводы и рекомендации (2-3 страницы)
Сделать выводы по проведенному анализу: основные положительные и отрицательные моменты. На основе выявленных негативных моментов предложить пути их решения.
Список используемой литературы (не менее 10).
Оформление списка рекомендуется проводить в соответствии с ГОСТ 7.1.-84. Перечислить использованную литературу необходимо списком со сквозной нумерацией в алфавитном порядке, а также указать ссылки на ЭБС http://znanium.com/.
Группируется список литературы следующим образом:
Нормативная литература
Основная литература
Дополнительная литература
Периодические издания
Интернет-ресурсы

6 / 8 СЕМЕСТР

Контрольная точка №1 (решение тестов):

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

а) мотивированием;
б) поощрением;
в) манипулированием;
г) стимулированием.

2. Процессуальные теории мотивации основываются на:

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

3. Содержательные теории мотивации основываются на:

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

4. Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:

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

5. Мера квалификации работника определяется.

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

6. Назовите виды аттестации:

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

7. Перечислите объекты оценки при аттестации персонала:

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

8. Аттестация - это

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

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

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

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

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

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

а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;

б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;

в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

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

а) метод ранжирования;

б) метод парных сравнений;

в) Ассессмент- центр;

г) метод «360 градусов».

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

а) процесс создания в человеке внутренних мотиваторов его трудовой деятельности;

Б) изменение комплекса внешних и внутренних мотиваторов, которое позволяет повысить эффективность трудовой деятельности;

в) процесс создания внешних мотиваторов к результативной трудовой деятельности;

г) процесс, в результате которого наиболее значимые для человека внутренние факторы мотивации подкрепляются внешними стимулами.

14. Комплексная оценка работы - это:

а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;

б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;

в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;

г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.

д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

15. Аутсорсинг – это:

а) передача бизнес-процессов на исполнение сторонним заказчикам

б) простой договор подряда

в) закупка товаров и услуг для производственных нужд

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

а) консалтингом;

б) факторингом;

в) аутплейсментом.

17. Внешний аутсорсинг отличается следующими качественными характеристиками:

а) сохранение финансового контроля;

б) высокая гибкость в выборе партнера-аутсорсера и условий соглашения;

в) аутсорсер – партнер по бизнесу.

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

а) инсорсинг

б) аутстаффинг

в) аутташкинг

г) аутплейсмент
д) реинсорсинг

19. Лизинг персонала необходим для:

а) привлечение новых работников н предприятие на постоянной основе.
б) покрытия краткосрочной временной потребности в персонале (через болезнь, через серьезные колебания в деятельности предприятия и т.д.).
в) повышение квалификации работников предприятия.
г) возможности получения предприятием дополнительного дохода.

20. К формам внешнего привлечения персонала относят:

а) перемещения
б) наем новых работников
в) лизинг персонала
г) верны ответы б и в

21. *Фундаментальная философия Lean.* В чем заключается ключевое отличие философии бережливого производства (Lean) от классического подхода к «сокращению издержек» (cost-cutting) в контексте управления персоналом отеля?

а) Lean требует автоматизации всех процессов, чтобы максимально сократить штат линейного персонала (горничных, портье)
б) Lean рассматривает персонал не как статью расходов, а как главный источник непрерывных улучшений, фокусируясь на устранении барьеров, которые мешают людям работать эффективно и качественно
в) Lean подразумевает жесткую регламентацию каждого движения сотрудника (по системе Тейлора) с лишением его права на инициативу
г) Lean применяется только к материальным ресурсам отеля (расходники, белье, продукты F&B) и не затрагивает HR-процессы

22. *Виды потерь (Муда) в гостиничном контексте.* Что из перечисленного в работе службы горничных (Housekeeping) является примером потерь типа «Лишние движения» (Motion), которые демотивируют персонал и ведут к физической усталости?

а) Ожидание горничной, пока инженер починит сломанный замок в номере
б) Перемещение грязного белья из номера в прачечную по длинному коридору
в) Поиск ключа от кладовой с чистыми полотенцами из-за отсутствия системы маркировки и порядка (5S)
г) Выдача гостю дополнительных подушек, о которых он не просил (перепроизводство)

23. *Инструменты вовлечения (Кайдзен).* Какой инструмент бережливого производства наиболее эффективно повышает внутреннюю мотивацию и вовлечённость линейного персонала ресторана при отеле в процесс улучшения качества сервиса?

а) Система KPI с привязкой к депремированию за каждую обоснованную жалобу гостя
б) Ежемесячные общие собрания, где генеральный менеджер лично объявляет о новых стандартах работы
в) Доска идей (или цифровая платформа) для подачи микро-предложений по улучшениям (кайдзен) с обязательной быстрой обратной связью и публичным признанием заслуг
г) Внедрение системы видеонаблюдения с ИИ-анализом мимики официантов при общении с гостями

24. *Система 5S и психологический комфорт.* Как внедрение системы 5S (Сортировка, Соблюдение порядка, Содержание в чистоте, Стандартизация, Совершенствование) в «бэк-офисных» зонах отеля (комнаты отдыха, сервисные, прачечная) связано с понятием «резильентности» (устойчивости) команды?

а) 5S делает служебные помещения эстетичными на случай внеплановых проверок со стороны инвесторов
б) 5S снижает когнитивную нагрузку и стресс сотрудников в моменты высокой загрузки (форс-мажоров), создавая предсказуемую, безопасную и интуитивно понятную среду
в) 5S позволяет отелю сэкономить на уборщицах, заставив линейный персонал самостоятельно мыть полы в бэк-офисе
г) 5S применяется исключительно на стойке приема и размещения (Front Desk) для создания впечатления у гостей и не касается зон для персонала

25. *Картирование потока создания ценности (VSM).* При построении «Карты потока создания ценности» (VSM) для процесса передачи смены на стойке приема и размещения (Front Desk), какой шаг является примером создания ценности с точки зрения сотрудника (внутреннего гостя)?

а) Ожидание, пока коллега освободит компьютер, чтобы можно было выйти из системы PMS.
б) Ручное переписывание данных о недоселенных номерах и особых пожеланиях VIP-гостей в бумажный журнал передачи смены.
в) Получение информации о проблемах за смену через четко структурированный, интуитивно понятный цифровой чек-лист, не требующий долгих расспросов.
г) Устное обсуждение всех рабочих конфликтов с уходящим администратором в течение 40 минут.

Контрольная точка №2 (решение тестов):

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

2. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:
а) начало;
б) развитие;
в) кульминация;
г) окончание;

3. То, из-за чего возникает конфликт — это:
а) мотивы конфликта;
б) позиции конфликтующих сторон;
в) предмет конфликта;
г) стороны конфликта;
д) образ конфликтной ситуации

4. Стороны конфликта — это:
а) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или поддерживающие (явно или неявно) конфликтующих;
б) только субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта;
в) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта;

г) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта и посредник (медиатор);
д) конфликтующие стороны в переговорном процессе по разрешению конфликта.

5. Конфликтогены — это:
а) слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту;
б) проявления конфликта;
в) причины конфликта, обусловленные социальным статусом личности;
г) состояния личности, которые наступают после разрешения конфликта;
д) поведенческие реакции личности в конфликте.

6. Какие существуют периоды конфликта?
а) предконфликтный и послеконфликтный;
б) предконфликтный и внутриконфликтный;
в) открытый и закрытый;
г) явный и скрытый.

7. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:
а) приспособление, уступчивость;
б) уклонение;
в) противоборство, конкуренция;
г) сотрудничество;
д) компромисс.

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

9. Уровни организационной культуры:
а) внутренний, внешний, смешанный;
б) внутренний, внешний, глубинный;
в) поверхностный, подповерхностный, глубинный;
г) предповерхностный, поверхностный, внутренний.

10. Процесс внутренней интеграции – это процесс…
а) объединения подразделений организации;
б) нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации;
в) объединения подразделений близких по специфике и структуре.

11. Организационное поведение – это <...>, вовлечённых в определённые управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам. Заполните пропуск.
а) поведение менеджеров высшего звена;
б) поведение менеджеров всех уровней;
в) поведение работников;
г) поведение формальных групп;
д) поведение лидеров группы.

12. Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников характеризует в большей степени:
а) миссию организации;
б) организационный климат;
в) наличие программ повышения квалификации;
г) уровень конфликтности в организации;
д) характер коммуникаций в организации
13. Какое положение достаточно полно характеризует функцию коммуникаций в организации:
а) коммуникации - это доведение информации от одного человека до другого или групп людей с целью взаимопонимания, позволяющего повысить качество принимаемых решений;
б) коммуникации - это обмен информацией между членами группы;
в) коммуникации - это мотивация членов организации;
г) коммуникации облегчают взаимное приспособление людей в организации;
д) коммуникации реализуют стиль управления организационным поведением.
14. Внешний механизм управления поведением группы, индивидуальным уровнем поведения действует через:
а) организационную культуру и систему формальных и неформальных отношений, осуществляемых в данной организации;
б) профессиональное и личностное развитие сотрудников организации;
в) ценности конкретных групп;
г) решение проблемных ситуаций в организации;
д) оценку деятельности сотрудников.
15. Внутренний механизм управления поведения поведением групп, индивидуальным поведением в организации реализуется через:
а) устойчивую систему представлений о самом себе, через воздействие на образа, которые влияют на межличностное поведение в группе;
б) управление коммуникативными потоками;
в) реализацию программ повышения квалификации сотрудников;
г) оценку деятельности сотрудников;
д) реализацию миссии организации
16. Сколько уровней анализа организационной структуры предложил Э.Шейн:
а) 1;
б) 2;
в) 3;
г) 4;
д) 5.
17. Главное в управлении изменениями в организации, с точки зрения организационного поведения, заключается:
а) преодолеть сопротивление работников новшествам;
б) передать информацию сотрудникам;
в) внедрить новые технологии;
г) реструктурировать организацию;
д) перейти на новую систему планирования.
18. На возможность организационной культуры влияют:
а) стадии жизненного цикла организации;
б) психологический климат организации;
в) организационный кризис;

г) уровень культуры;
д) смена руководства.

19. По сфере проявления конфликты бывают:
а) конструктивные, деструктивные
б) социальные, экономические, политические, духовно-идеалогические
в) слабые, средние, сильные

20. _____ - возникающее у людей столкновение противоположных целей, мотивов, точек зрения интересов участников взаимодействия.
а) групповой конфликт
б) межличностный конфликт
в) межгрупповой конфликт

Контрольная точка №3 (решение ситуационных задач):

Ситуационная задача 1.

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

Ситуация 1. Курохтин Сергей Владимирович

Образование: международное отделение факультета журналистики МГУ имени Ломоносова.

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

Ситуация 2. Игорь Ташкинов

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

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

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

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

Проект второго кафе появился в начале 1996 г., когда под рестораны переделывали диетические столовые, домовые кухни и квартиры на первых этажах. Ташкинов купил помещение на Уралмаше, где и открыл ресторан. Здесь Ташкинов сделал ставку на постоянных посетителей. Ташкиновым пришлось стать дизайнерами, менеджерами и поварами. Сами разрабатывали меню, выдумывали блюда, стояли у плиты, прорабатывая

все составляющие блюд. До сих пор его жена вплотную занимается кухней в двух кафе, замещая или напрямую работая с шеф-поваром. Сам владелец ресторанов может приготовить тысячи видов супа, и все – по собственным рецептам.

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

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

Ситуация 3. Павел Астахов

Образование: Высшая школа КГБ по специальности «правоведение».

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

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

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

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

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

Ситуационная задача 2.

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

Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и

работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию.

Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе.

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

Вопросы и задания

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

Ситуационная задача 3.

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

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

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

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

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

Вопросы и задания:

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

Контрольная точка №4 (выполнение группового проекта):
«Анализ использования современных персонал- технологий (на примере гостиничного предприятия)»

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

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

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

Примерное содержание группового проекта.

Титульный лист

Введение (1-2 страницы)

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

1. Общая характеристика объекта исследования

2. Анализ количественных и качественных характеристик персонала (анализ персонала по категориям, гендерному признаку, возрасту, образованию, стажу и др.)

3. Анализ использования современных персонал- технологий

Аналитические материалы обязательно должны сопровождаться таблицами и рисунками.

Выводы и рекомендации (2-3 страницы)

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

Список используемой литературы (не менее 10).

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

Группируется список литературы следующим образом:

Нормативная литература

Основная литература

Дополнительная литература

Периодические издания

Интернет-ресурсы

7 / 9 СЕМЕСТР

Контрольная точка №1 (решение тестов):

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

a) служба приема и размещения
b) служба консьержей
c) инженерно-техническая служба
d) служба бронирования

2. Коэффициент загрузки гостиницы это:

a) процентное отношение фактически занятых номеров в гостинице к общему количеству номеров в гостинице
b) отношение общего числа гостей к числу проданных номеров
c) отношение количества занятых номеров к количеству восьмичасовых горничных смен
d) отношение разности числа гостей и числа проданных номеров к числу проданных номеров

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

a) количества дней пребывания в гостинице
b) низкого спроса на гостиницу
c) погодных условий
d) % занятости номеров

4. В гостиничном бизнесе основной услугой является:

a) предоставление услуг бизнес-центра
b) предоставление услуг фитнес-центра
c) оказание медицинский услуг
d) предоставление размещения

5. Гостиница обязана предоставить гостю без дополнительной оплаты:

a) услуги прачечной
b) услуги переводчика
c) экскурсионные услуги
d) пользование медицинской аптечки

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

a) стадия внедрения
b) стадия роста
c) стадия спада
d) стадия зрелости

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

a) спрос на рынке
b) уровень конкуренции
c) потребители
d) погодные условия

8.Назовите наиболее важные критерии для сегментации рынка:

a) уровень платежеспособного спроса
b) географические, демографические и поведенческие критерии
c) сложившиеся традиции в потреблении
d) выгоды покупателей

9. Система управления конкурентоспособностью внедряется для:
a) улучшения качества продукта, услуг
b) достижения минимально возможных издержек
c) организации всей производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики
d) достижения оптимального соотношения между качеством услуг и его издержками, а также повышения экономичности и оперативности послепродажного обслуживания

10. К дополнительным услугам относятся:
a) медицинская помощь
b) организация продажи билетов на все виды транспорта
c) экскурсионное обслуживание
d) прокат автомобилей

11. Из перечисленных служб и единиц персонала, менеджер по размещению руководит:
а) портье, швейцары
б) горничные
в) бюро обслуживания

12. Возглавляет работу гостиничного комплекса:
а) исполнительный директор
б) коммерческая служба
в) генеральный директор (генеральный менеджер)

13. “Звездная” система классификации гостиниц, распространенная в большинстве стран, основана на национальной классификации:
а) Англии
б) Германии
в) Франции

14. Из перечисленных категорий, для гостиничных номеров установлены следующие категории:
а) “люкс-апартамент”
б) “высшая”, “первая”
в) “люкс”

15. Отклонение в уровне цен на размещение в отелях в различных странах составляет:
а) от 1500% до 3000%
б) от 100% до 200%
в) от 1000% до 2600%

16. Возникновение первых предприятий гостиничной индустрии связано с:
а) Древней Грецией
б) Древним Римом
в) Средневековой Францией

17. В гостиничном хозяйстве во всем мире занято примерно:
а) 40 млн. человек
б) 50 млн. человек
в) 60 млн. человек

18. Согласно ГОСТу, мотели имеют такие категории:
а) 4
б) 5
в) 3

19. Тайм-шер индустрией занимаются такие корпорации как:

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

20. В настоящее время в мире насчитывается отелей различного уровня более:
а) 300 000
б) 200 000
в) 150 000

Контрольная точка №2 (решение тестов):

1. В чём вещественно воплощены основные средства:
а) в человеческих ресурсах;
б) в уставном капитале предприятия;
в) в средствах труда.

2. В состав оборотных фондов предприятия входят:
а) производственные запасы сырья, материалов, полуфабрикатов, покупных изделий, запасных частей, топлива, незавершенное производство, расходы будущих периодов;
б) станки, агрегаты, приспособления, тара, стеллажи;
в) прибыль предприятия, задолженность поставщикам

3. ..... это объекты предприятия культурно-бытового назначения, медицинские учреждения, столовые.
а) основные производственные фонды;
б) основные непроизводственный фонды;
в) нематериальные активы.

4. Что из перечисленного входит в состав оборотных средств предприятия?
а) запасы сырья, материалов, топлива;
б) транспортные средства;
в) вычислительная техника.

5. Какие из перечисленных позиций входят в состав ОПФ?
а) незавершенное производство;
б) готовая продукция;
в) здания, сооружения, передаточные устройства.

6. Отношение выручки от реализации продукции к стоимости ОПФ – это:
а) фондоотдача;
б) фондовооруженность;
в) фондоемкость.

7. Какие позиции характеризуют коэффициент оборачиваемости оборотных средств?
а) объем реализованной продукции в расчете на 1 руб. оборотных фондов;
б) количество оборотов оборотных средств за соответствующий период;
в) продолжительность одного оборота оборотных средств.

8. Разница между первоначальной стоимостью основных фондов и стоимостью износа – это:
а) восстановительная стоимость;
б) ликвидационная стоимость;
в) остаточная стоимость.

9. Фондоемкость определяется как отношение:
а) стоимости ОПФ к выручке от продажи продукции;
б) выручки от реализации продукции к стоимости ОПФ;
в) стоимости оборотных средств к стоимости ОПФ.

10. Эффективность использования оборотных средств характеризуют:

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

11. Средства труда многократно используемые в процессе производства, постепенно изнашиваемые и переносящие свою стоимость на стоимость готовой продукции – это:
а) оборотные средства;
б) оборотные фонды;
в) основные фонды.

12. Амортизация основных фондов – это:
а) стоимость оборудования;
б) перенесение стоимости основных фондов на себестоимость продукции;
в) содержание основных фондов.

13. Какие из перечисленных позиций относятся к фондам обращения?
а) полуфабрикаты собственного производства;
б) денежные средства в кассе;
в) прибыль предприятия.

14. Что из перечисленного входит в состав оборотных средств предприятия?
а) запасы сырья, материалов, топлива;
б) транспортные средства;
в) вычислительная техника.

15. Какие из перечисленных позиций входят в состав ОПФ?
а) незавершенное производство;
б) готовая продукция;
в) здания, сооружения, передаточные устройства.

16. Отношение выручки от реализации продукции к стоимости ОПФ – это:
а) фондоотдача;
б) фондовооруженность;
в) фондоемкость.

17. Какие позиции характеризуют коэффициент оборачиваемости оборотных средств?
а) объем реализованной продукции в расчете на 1 руб. оборотных фондов;
б) количество оборотов оборотных средств за соответствующий период;
в) продолжительность одного оборота оборотных средств.

18. Разница между первоначальной стоимостью основных фондов и стоимостью износа – это:
а) восстановительная стоимость;
б) ликвидационная стоимость;
в) остаточная стоимость.

19. Фондоемкость определяется как отношение:
а) стоимости ОПФ к выручке от продажи продукции;
б) выручки от реализации продукции к стоимости ОПФ;
в) стоимости оборотных средств к стоимости ОПФ.

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

Контрольная точка №3 (решение практических задач):

Практическая задача 1.

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

Стоимость номера в сутки	Время заезда	Время выезда
1. одноместный номер -135 у.е.	14.03 – 16.00	21.03 – 11.00
2. двухместный номер -90 у.е.	11.03 – 17.00	16.03 – 02.00
3. люкс – 300 у.е.	10.03 – 20.00	12.03 – 17.00
4. люкс – 210 у.е.	17.03 – 17.00	22.03 – 17.00
5. люкс – 240 у.е.	16.03 – 10.00	20.03 – 19.00
6. люкс – 130 у.е.	26.03 – 15.00	30.03 – 20.00
7. люкс – 280 у.е.	17.03 – 04.00	18.03 - 16.00
8. апартаменты – 700 у.е.	21.03 03.00	21.03 – 20.00
9. апартаменты – 290 у.е.	17.03 – 06.00	23.03 - 19.00

Практическая задача 2.

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

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

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

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

Рассчитайте величину средней стоимости гостиничных номеров.

Контрольная точка №4 (выполнение группового проекта):

Подготовка к вопросам по модулю.

1. Крупнейшие международные и отечественные ресторанные объединения и союзы.
2. Современные тенденции развития предприятий индустрии гостеприимства и ресторанного бизнеса.
3. Особенности услуг предприятий общественного питания.
4. Дайте характеристику типа предприятия общественного питания, предоставляющего лечебное питание.
5. Особенности производства и оказания услуг общественного питания в ресторане.
6. Особенности оказания услуг общественного питания в закусочной.
7. Охарактеризуйте организационно-административные методы управления предприятием общественного питания.
8. Какую роль играют социально-психологические методы управления на предприятии общественного питания?
9. Дайте определение понятию «стиль управления», перечислите его основные виды.
10. Охарактеризуйте авторитарный стиль управления на предприятиях общественного питания.
11. Система внешней маркетинговой информации.
12. Система внутренней маркетинговой информации.
13. Система маркетинговых исследований. Этапы маркетингового исследования.

14. Классификация маркетинговых исследований.
15. Постановка задач и планирование маркетингового исследования в гостиничном бизнесе.
16. Способы организации маркетинговых исследований. Методы сбора маркетинговой информации.
17. Использование Интернет – ресурсов в маркетинговых исследованиях.
18. Сегментирование рынка. Критерии сегментирования.
19. Уровни сегментирования рынка.
20. Рыночное позиционирование продукта.
21. Стратегии позиционирования. Выбор и реализация стратегии позиционирования.
22. Дайте определение понятию «индустрия гостеприимства» и «гостиничный бизнес».
23. Перечислите этапы развития гостиничного бизнеса.
24. Расскажите биография отельеров Цезаря Ритц и Статлера Милтон.
25. В чем являются заслуга братьев Марриотт
26. Как была сформирована корпорация Hilt
27. Чем отличаются индивидуальные средства размещения от коллективных средств размещения
28. В каких странах отели получают «короны» за звездность. Какие дополнительно можно выделить классификационные правила?
29. Современные тенденции развития гостиничного бизнеса на территории Российской Федерации.
30. Современные тенденции развития гостиничного бизнеса в зарубежных странах.
31. Перечислите известные гостиничные бренды и гостиничные корпорации.
32. Исторические факты развития предприятий питания
33. Перечислите основные этапы развития предприятий питания в России.
34. Современные тенденции развития ресторанного бизнеса в России.
35. Особенности и процесс получения Мишленовских звезд.
36. Особенности классификаций предприятий общественного питания.
37. Современные тенденции развития авиации в России.
38. Современные тенденции авиации в зарубежных странах.
39. Основные проблемы гостиничного бизнеса в России.
40. Основные проблемы ресторанного бизнеса в России.
41. Классификация гостиниц. Номерной фонд
42. Роль и место службы бронирования и размещения в общей управленческой структуре современного отеля
43. Работа операторов телефонной связи, нормы общения
44. Четыре цикла в обслуживании гостей
45. Резервирование. Прием и размещение гостей.
46. Способы платежей (наличный расчет, безналичный расчет, оплата ваучерами)
47. Порядок выдачи ключей. Обеспечение безопасности имущества гостей
48. Обслуживание гостей во время проживания. Расчет гостей
49. Обеспечение безопасности гостей
50. Ночной аудит в гостинице
51. Структура административно-хозяйственной службы.
52. Различные виды уборки. Последовательность уборки номера.
53. Оставленные и потерянные вещи, хранение Порядок возврата
54. Обслуживание высокопоставленных гостей (VIP-гостей)
55. Жалобы гостей и пути их решения

56. Охрана труда, техника безопасности, правила противопожарной безопасности в пожарной службе
57. Правила внутреннего распорядка для работников гостиниц
58. Права и обязанности сотрудников отеля
59. Подбор кадров для гостиничного бизнеса
60. Стоимостная оценка основных средств предприятия туристской индустрии.
61. Экономические показатели, характеризующие состояние основных производствен- ных средств.
62. Физический и моральный износ основных средств предприятия туристской инду-стрии
63. Понятие амортизации, амортизационные отчисления и их расчет.
64. Эффективность использования основных активов предприятия туристской индуст- рии.
65. Состав и структура оборотных активов предприятий туризма
66. Эффективность использования оборотных активов предприятия туристской инду-стрии
67. Источники финансирования предприятия туристской индустрии.
68. Классификация затрат на предприятиях туристской индустрии.
69. Теория безубыточности.
70. Аналитический и графический расчет критического объема выпуска продукции.
71. Порог рентабельности и запас финансовой прочности.
72. Эффект операционного рычага.
73. Ценовая политика предприятий туристской индустрии
74. Формирование и распределение прибыли на предприятиях туризма.
75. Оценка эффективности хозяйственной деятельности предприятия туристской ин-дустрии.

Промежуточная аттестация
5 / 7 СЕМЕСТР

Зачет (решение тестовых заданий)

1. **Стратегия управления персоналом, или кадровая стратегия, вырабатывает:**

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

2. **Должна ли кадровая стратегия организации включать:**

а) исследование конкурентных преимуществ в кадровой политике;
б) исследования рынка труда;
в) формирования кадрового потенциала фирмы;
г) распределения имеющихся кадров предприятия или привлекаемых дополнительно человеческих ресурсов;
д) взаимодействия с рынками факторов производства, ценных бумаг, валютными рынками;
е) формирования эффективной кадровой политики;
ж) своевременное определение качественной и количественной потребности в кадрах с учетом развития.

3. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

а - административные;
б - экономические;
в - социально-психологические.

4. Концепция бюрократического управления ЧР основывается на:
а) синтезе различных аспектов исторически различных школ управления с целью усиления прикладной ориентации теории управления;
б) создании системы принципов управления персоналом государственных организаций;
в) разработке методов управления персоналом, направленных на разделении труда и узкой специализации работников.

5. Концепция административного управления персоналом была направлена на разработку:
а) системы методов активизации интеллектуальных ресурсов личности;
б) системы методов, функций и принципов управления организации в целом;
в) системы, требующей непрерывной рационализации производства и труда с целью повышения его производительности и эффективности;
г) системы мотивации персонала.

6. Кому принадлежит вывод о существовании зависимости производительности труда от отношений между членами коллектива, и что экономические результаты функционирования организации непосредственно зависят от мотивации работников и социальных аспектов управления?
а) Анри Файолю;
б) Элтону Мэйо;
в) Вильяму Оучи;
г) Ф.У. Тэйлору.

7. Положения о том, что труд является желанным для большинства работников, они стремятся брать на себя ответственность, проявляют заинтересованность в результатах работы, инициативны, целеустремленны, изобретательны, заинтересованность работников прямо зависит от системы вознаграждения составляют основу:
а) теории Y;
б) теории Z;
в) концепции управления по целям (MBO);
г) теории X.

8. К факторам внешней среды, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:
а) цели организации;
б) стиль работы;
в) профсоюзы;
г) правительственное регулирование и законодательство;
д) природа задачи;
е) экономические условия;
ж) конкуренция на рынке труда;
з) рабочая группа.

9. К внутренним факторам, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:
а) конкуренция на рынке труда;
б) правительственное регулирование и законодательство;
в) рабочая группа;
г) стиль лидера.

10. С точки зрения УЧР отношение результата выполненной сотрудниками работы к затратам, которые несет организация в связи с выполнением данной работы является:
а) показателем экономической эффективности;
б) показателем социальной эффективности;

в) показателем производственной эффективности;
г) показателем эффективности качества.

11. Обеспечение в любых вертикальных разрезах системы УЧР иерархического взаимодействия между звеньями управления, принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации “вниз” и “вверх” представляет собой:
а) принцип оперативности;
б) принцип преемственности;
в) принцип иерархичности;
г) принцип системности.

12. Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям?
а) заключение краткосрочных контрактов;
б) переобучение персонала;
в) перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;
г) с помощью ротации персонала;
д) управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения.

13. К преимуществам внутренних источников найма относят:
а) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
б) приток новых идей и импульсов для развития;
в) более широкие возможности выбора;
г) более точную оценку способностей сотрудников;
д) снижение степени риска при прохождении испытательного срока.

14. К преимуществам внешних источников найма относят:
а) низкие затраты на адаптацию персонала;
б) приток новых идей и импульсов для развития;
в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.
г) меньшие проблемы с профессиональной и социальной интеграцией;
д) более широкие возможности выбора.

15. Процесс, который включает в себя серию мероприятий и действий по изучению психологических и профессиональных качеств претендента с целью установления пригодности для выполнения конкретных рабочих обязанностей и выбор из совокупности заявителей наиболее подходящего – это:
а) набор кандидатов;
б) отбор кандидатов;
в) формирование кадрового резерва;
г) расстановка работников;
д) использование работников.

20. Основные цели адаптации новых работников в организации:
а) Уменьшение стартовых издержек, снижение стрессов, сокращение текучести кадров
б) Экономия времени менеджеров и коллег
в) Развитие состояния удовлетворенности работой
г) Все вышеперечисленные варианты.

6 / 8 СЕМЕСТР
Зачет (решение тестовых заданий)

1. Задачей управления человеческими ресурсами являются:

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

2. Различия между закрытой и открытой кадровой политикой существуют при:
A) Наборе, адаптации, обучении, продвижении, мотивации и стимулирования персонала
B) Выборе системы оплаты труда и вознаграждения персонала.
C) взыскания за нарушение трудовой дисциплины и жалобах на отдельных рабочих.
D) Освобождении персонала.
E) Нет правильного ответа

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

4. Эффект от управления персоналом на предприятии выражается:
A) В увеличении выпуска продукции вследствие роста производительности труда.
B) В удовлетворенности трудом.
C) В экономии средств при сокращении сроков обучения в результате подбора высококвалифицированных кадров,
D) Все ответы верны
E) Нет правильного ответа

5. Планирование на предприятии в сфере управления персоналом представляет собой:
A) Программу определения оптимальной организационной структуры предприятия.
B) Систему правил и норм, которые осознаны и соответствующим образом оформлены и приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия.
C) Систему решений, на основании которых можно будет разработать программу развития персонала во взаимодействии со стратегией предприятия
D) Привлечения дополнительного персонала или сокращения существующей численности персонала через рост или спад производства.
E) Нет правильного ответа

6. Процесс приема на работу состоит из следующих стадий:
а) детализация требований к вакантному рабочему месту и прием на работу;
б) подбор кандидатов, отбор кандидатов и прием на работу;
в) детализация требований к вакантному рабочему месту, подбор кандидатов, отбор кандидатов и прием на работу

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

8. Конфликтная ситуация - это:

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

9. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:
а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;
б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;
в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;
д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

10. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:
а) аттестация;
б) дискриминация;
в) авторизация;
г) должностная инструкция;
д) апробация.

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

12. Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:
а) уровень квалификации работников аппарата управления;
б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
г) уровень организационной культуры;
д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

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

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

15. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):
а - соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;

б - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
в - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

16. Приспособление работника к нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе – это:
а) психофизиологическая адаптация;
б) социально-психологическая адаптация;
в) организационная адаптация;
г) нормативная адаптация.

17. Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников характеризует в большей степени:
а) миссию организации;
б) организационный климат;
в) наличие программ повышения квалификации;
г) уровень конфликтности в организации;
д) характер коммуникаций в организации.

18. Объектом аудита персонала является состояние:
а) состояние трудовой сферы экономического субъекта;
б) трудовой коллектив, его организация и нормирование;
в) административный аппарат;
г) состояние трудового коллектива в организации;
д) положение государственных служащих

19. Текущая деловая оценка персонала осуществляется в форме:
а) аттестации;
б) анкетирования;
в) наблюдения.

20. Ротация как метод обучения, характеризуется высокими издержками, что связано с:
а) необходимостью подбора замены при переходе сотрудника с одного места на другое;
б) потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую;
в) необходимостью выделения мастеров для обучения сотрудника каждой новой работе.

Примерные вопросы к зачету:
1. Концептуальные основы, принципы и функции кадровой политики организации.
2. Этапы разработки и основные задачи кадровой политики. Факторы (условия) эффективности стратегического УЧР.
3. Место и роль стратегического решения в УЧР.
4. Программно-целевой подход к реализации стратегического решения в сфере УЧР.
5. Стратегический механизм управления человеческими ресурсами.
6. Принципы функционирования и развития управляющей системы организации.
7. Функциональные подсистемы в управлении человеческими ресурсами.
8. Направления и схема осуществления кадровой деятельности в рамках кадровой политики организации.
9. Задачи управления человеческими ресурсами в повседневной кадровой работе (оперативный уровень реализации кадровой политики).
10. Стратегическое планирование: сущность, значимость, подходы к осуществлению
11. Стратегическое планирование потребности в персонале.
12. Понятие и условия развития персонала организации.

13. Стратегическое управление развитием и профессиональной ориентацией персонала.
14. Управление сопротивлением персонала организационным изменениям.
15. Методы воздействия на персонал при реализации стратегического УЧР.
16. Особенности подготовки управленческого персонала стратегического уровня.
17. Система управления человеческими (трудовыми) ресурсами: объект, субъект, цели, задачи, функции, механизм управления.
18. Человеческий потенциал, трудовой потенциал, человеческий капитал: сущность, особенности формирования, количественные и качественные характеристики, взаимосвязь понятий
19. Профессия, специальность, квалификация: понятия, формы профессиональной подготовки, стадии становления профессионализма.
20. Требования рынка труда к качеству рабочей силы и квалификации работника.
21. Издержки на образование. Выгоды от инвестиций в человеческий капитал.
22. Инвестиции фирмы в человеческий капитал.
23. Содержание понятия «персонал», субъекты и объекты управления.
24. Принципы и структура управления персоналом.
25. Функции и методы управления персоналом.
26. Факторы влияния на управление персоналом.
27. Управление персоналом в системе управления организацией.
28. Оценка экономической эффективности проектирования системы управления персоналом.
29. Программа переподготовки и повышения квалификации персонала.
30. Методы переподготовки и повышения квалификации персонала.
31. Управление персоналом как наука. Объект и предмет науки управления персоналом и их особенности.
32. Принципы управления персоналом.
33. Содержание труда в службах управления персоналом на крупных современных предприятиях и организационная структура службы управления персоналом.
34. Организация отбора и найма персонала.
35. Документы, оформляемые при найме. Подготовка работника к трудоустройству.
36. Профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая адаптация.
37. Организация и эффективность адаптации: отечественный и зарубежный опыт.
38. Организация и информационное обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников предприятия.
39. Виды обучения, рынок образовательных услуг, эффективность обучения.
40. Оценка результатов деятельности службы УП.
41. Текучесть кадров, абсентеизм, социально-психологический климат, качество рабочей силы и другие индикаторы состояния кадровой политики.
42. Программно-целевой подход к реализации стратегического решения в сфере УЧР.
43. Многообразие и типологии видов компенсаций и вознаграждений сотрудников.
44. Виды компенсаций.
45. Законодательные акты в области оплаты труда и его стимулирования.
46. Тарифные, бестарифные и другие системы оплаты труда.
47. Коучинг и консалтинг в управлении персоналом.
48. Компьютерные и информационные технологии в управлении персоналом. Их характеристика, выбор и факторы эффективности.
49. Привлечение, отбор, найм: современные возможности и методы.
50. Отборочное интервью. Профориентация, адаптация, введение работника в должность.
51. Оценка результатов труда и трудового поведения. Аттестационное интервью.

52. Связь результатов оценки и вознаграждения.
53. Охрана и безопасность труда в современных условиях, их влияние на производительность труда.
54. Бюджетирование деятельности службы УЧР.
55. Аудит и контроллинг персонала.
56. Маркетинг персонала.
57. Эффективность организации и системы управления персоналом в ней.
58. Концепция максимальной эффективности на каждом рабочем месте и соответствующие роли и задачи менеджмента по персоналу.
59. Персонал-технологии, направленные на управление результативностью персонала.
60. Составляющие стратегии УЧР: отбор, расстановка персонала, вознаграждение (цели, задачи, особенности).

7 / 9 СЕМЕСТР
Экзамен
Практические задания

Практическое задание 1
Общий номерной фонд отеля – 155 номеров, в ремонте из них 8 номеров. Выручка за день составила 598000 рублей, из них стоимость завтраков 46500 рублей. Рассчитать ADR и RevPar номера.

Практическое задание 2
Общий номерной фонд отеля – 550 номеров, загрузка на текущий день составила 75%, выручка на текущий день составила 1800000 рублей. Рассчитать ADR и RevPar.

Практическое задание 3
Общий номерной фонд отеля – 327 номеров, загрузка на текущий день составила 75%, выручка на текущий день составила 1500000 рублей. Рассчитать ADR и RevPar.

Практическое задание 4
Месячная выручка с продаж за апрель – 14700000 рублей. В среднем продавалось по 85 номеров в день из общего номерного фонда гостиницы в 150 номеров (при условии, что 3 номера находятся на капитальном ремонте). Рассчитать ADR и RevPar номера месяц.

Практическое задание 5
Номерной фонд – 100 номеров, расчетный период – 30 дней. Продано за месяц – 2100 номероночей. Выручка за месяц составила 5000000 рублей. Найдите ADR и RevPar.

Практическая задача 6
Мероприятие на 17 января. Стоимость конференц-пакета - 3500 руб с чел. Количество человек - 47 человек. Доп. закуска - 100 руб., проектор - 7900 рублей. Какая общая стоимость мероприятия?

Практическая задача 7
Мероприятие на 17-18 января. Стоимость конференц-пакета - 2570 руб с чел. Количество человек - 87 человек. Доп. закуска - 100 руб., проектор - 7900 руб., Какая общая стоимость мероприятия?

Практическая задача 8
Проживание - 16-18 января (поздний выезд). Стоимость одноместного размещения - 8970 руб. Количество гостей - 64 чел.
Мероприятие на 17-18 января. Стоимость конференц-пакета - 2570 руб с чел. Количество человек - 87 человек. Доп. закуска - 100 руб., проектор - 7900 руб., Какая общая стоимость мероприятия?

Практическая задача 9
Бюджет на 2022 год был выполнен на сумму в 35 млн руб. Какой бюджет будет запрогнозирован на 2023 год? Как можно разделить бюджет на основные и дополнительные услуги для индивидульных гостей, корпоративных гостей и туристов?

Экзамен (вопросы к экзамену)

1. Управленческая структура гостиничного предприятия и отличительные особенности для разных объектов размещения
2. Гостиничные автоматизированные программы и основные модули для управления гостиничным предприятием
3. Постановка целей ценообразования и алгоритм стратегии ценообразования
4. Основные виды гостиничных предприятий, их характеристика и основной сегмент
5. Жизненный цикл продукта гостиничного предприятия и привести примеры из практической деятельности
6. Стратегии ценообразования, задачи сбытовой политики и каналы онлайн-продаж гостиничных услуг
7. Принципы проектирования в гостиничном бизнесе и особенности. Нарисовать расположение 1 этажа гостиничного предприятия, обозначив основные общественные зоны
8. Функциональные обязанности персонала отдела гостиничного хозяйства (на примере двух гостиничных служб)
9. Факторы ценообразования и основные подходы к ценообразованию в гостиничном бизнесе
10. Сравнительная характеристика курортных гостиниц и бизнес- гостиниц (по 5 критериям на выбор студента)
11. Позиционирование гостиничного продукта и привести практические примеры
12. Сегментирование рынка и критерии. Теория поколения
13. Программы лояльности для гостей отеля. Экономическая выгода для гостя и затраты для гостиничного предприятия
14. Обслуживание VIP – гостей во время проживания и затраты для гостиничного предприятитя
15. Качество гостиничного продукта. Методы повышения качества обслуживания
16. Стандарты обслуживания в сфере гостеприимства - Бронирование номера
17. Стандарты обслуживания в сфере гостеприимства - Завтрак к ресторане
18. Стандарты обслуживания в сфере гостеприимства - Вечерняя уборка (Turn down)
19. Технологический цикл облуживания гостей и какие гостиничные службы взаимодействуют с гостем
20. Рентабельность деятельности и рентабельность продаж. Привести примеры
21. Инвестиционное риски и пути снижения их снижения

22. Документы, регулирующие классификационные требования к средствам размещения. На примере гостиницы 3*, 4* или 5* привести отличительные особенности.
23. Малые гостиницы в индустрии гостеприимства и специфика их деятельности
24. Качество гостиничных услуг: государство, средства размещения и гость
25. Инновационная деятельность в гостиничном бизнесе, значимость и эффективность для гостя
26. Основные и вспомогательные фонды гостиничного предприятия. Принципы проектирования
27. Оборудование для работы службы приема и размещения и их стоимость
28. Оборудование для работы службы номерного фонда и их стоимость
29. Оборудование для прачечной и профессиональная бытовая химия и их стоимость
30. Интерьер и его влияние на качество обслуживания и предоставления гостиничных услуг
31. Стратегии развития гостиничного бизнеса и привести примеры на конкретном гостиничном предприятии
32. Расчет фонда оплаты труда и расчет премиальной части для сотрудников отдела продаж. Привести примеры расчетов
33. Статус самозанятого, его особенности и актуальность использования в гостиничном бизнесе
34. Организационная структура отдела продаж и особенности рынка B2B и B2C
35. Характеристика документа “Профессиональный стандарт «Руководитель /управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц»”
36. Показатели эффективности гостиничного предприятия, их значимость и привести примеры с формулами
37. Матрица конкуренции (или матрица Портера) и Матрица Бостонской консалтинговой компании
38. Значимость и особенности Swot-анализа и PEST - анализа для гостиничного предприятия. Привести примеры
39. Основные средства (фонды) гостиничного предприятия и виды стоимостной оценки
40. Коэффициент загрузки номерного фонда и физический износ по сроку службы (характеристика и формулы)
41. Амортизация и лизинг в гостиничном бизнесе (характеристика и формулы)
42. Стадии жизненного цикла гостиничного предприятия (привести примеры гостиничных предприятий: ребрендинг, уход бренда с рынка, внедрение инновационных услуг)
43. Товарная стратегия предприятия и позиционирование на рынке гостиничных услуг
44. Цикл движения оборотного капитала: дебиторская и кредиторская задолженности, и запасы
45. Собственные и заемные оборотные средства
46. Финансовое планирование и основные цели
47. Бюджетирование в гостиничном бизнесе и виды бюджетов
48. Мероприятия по управлению инвестиционными рисками
49. Показатели эффективности управления доходами
50. Динамическое ценообразование и актуализация в гостиничном бизнесе данного метода

51. Программы лояльности в гостиничном бизнесе и экономическая выгода для гостя
52. Алгоритм расчет стоимости проживания и сметы мероприятия
53. Какие факторы влияют на ценообразование и как меняется цена от этих факторов
54. Постоянные и переменные затраты в гостиничном бизнесе.
55. Экономическая эффективность от предложенных мероприятия и как осуществить расчеты
56. Бизнес-план и его структура. Составить структуру бизнес-плана
57. Затраты на 1 руб. и себестоимость услуг (характеристика и формулы)
58. Производительность сотрудника и как осуществить расчет
59. Оценка конкурентоспособности гостиничного предприятия
60. Сравнительный анализ российского и зарубежного менеджмента в гостиничном бизнесе.

******

ФОС ДЛЯ ДИАГНОСТИЧЕСКИХ РАБОТ

Задания для проведения промежуточной аттестации (оценки компетенции)

ПК-4. Способен организовывать и контролировать производственно-технологические процессы и их качество в сфере гостеприимства:
ПК-4.2. Обеспечивает качество предоставления гостиничных услуг, в том числе за счет применения современных персонал-технологий
ПК-4.3. Организует контроль качества реализации технологических процессов согласно нормативным требованиям и разработанным стандартам

Задания ЗАКРЫТОГО типа

1. Необходимо:
1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.
2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 — вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 — утверждения, свойства объектов и т.д.
3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.
4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

Формулировка задания:
Прочитайте текст и установите соответствие.

1. Рынок труда	А. Часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для трудовой деятельности.
2. Трудовые ресурсы	Б. Люди, состоящие в штате организации и принимающие участие в ее деятельности на основе трудовых отношений.
3. Кадры	В. Совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве.
4. Экономически активное	Г. Часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг (занятые и безработные).

население (рабочая сила)	

2. Необходимо:
1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.
2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 — вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 — утверждения, свойства объектов и т.д.
3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.
4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

Формулировка задания:
Прочитайте текст и установите соответствие.

1. Человеческие ресурсы	А. Это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.
2. Кадры	Б. Люди, состоящие в штате организации и принимающие участие в ее деятельности на основе трудовых отношений
3. Персонал	В. Это люди, их потенциал, их физические и умственные способности, которые могут быть применены для того, чтобы увеличить производительность, эффективность труда
4. Трудовые ресурсы	Г. Часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для трудовой деятельности

3. Необходимо:
1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.
2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 — вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 — утверждения, свойства объектов и т.д.
3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.
4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

Формулировка задания:
Прочитайте текст и установите соответствие.

1. Управление	А. одна из форм движения, постепенное, непрерывное развитие в природе и обществе
2. Эволюция	Б. результаты непосредственных наблюдений и контроля со стороны субъекта управления: документация, отчетность и т.п.
3. Обратная связь	В. совокупность источников и факторов, актуализация их возможностей в процессе использования
4. Ресурсы	Г. процесс воздействия на любую систему, обеспечивающий поддержание ее в определенном состоянии (или перевод в новое состояние) в соответствии с законами, принципами и конкретными целями.

4. Необходимо:
1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 — вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 — утверждения, свойства объектов и т.д.
3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.
4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

Формулировка задания:
Прочитайте текст и установите соответствие.

1. Школа научного управления	А. Рационализация, которая предполагала поиск для каждого участника процесса наиболее оптимального рабочего места с обучением при этом новым, более рациональным приемам труда
2. Школа административного управления	Б. Заложила основы того, что сегодня принято называть «управление персоналом». Это деятельность, которая включает в себя грамотный подход к подбору кадров, а также умелое использование лучших качеств и способностей работников для достижения цели. В. Подходить к производству, прежде всего, с позиций здравого смысла Г. Необходимость владения специальными знаниями и четкое следование всем правилам внутреннего трудового распорядка Д. Требование четко формулировать основную цель Е. Полный отказ от совмещения управленческих и исполнительных функций

5. Необходимо:
1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.
4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности без пробелов и знаков препинания (например, БВА или 135).

Формулировка задания:
Прочитайте текст и установите последовательность.
Расставьте в правильной последовательности от 1 до 4 следующие этапы развития управления человеческими ресурсами в зависимости от основного объекта управления:

1. Технология производства
2. Человеческие отношения
3. Индивидуальные особенности работника
4. Движение кадров

6. Необходимо:
1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.
4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности без пробелов и знаков препинания (например, БВА или 135).

Формулировка задания:
Прочитайте текст и установите последовательность.

Расставьте в правильной последовательности от 1 до 4 следующие этапы жизненного цикла гостиничного предприятия:
1. Зрелость
2. Рост
3. Становление
4. Реорганизация, сокращение или прекращение производства

7. Необходимо:
1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.
4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности без пробелов и знаков препинания (например, БВА или 135).

Формулировка задания:
Прочитайте текст и установите последовательность.
Расставьте в правильной последовательности от 1 до 4 следующие этапы процесса создания организационной структуры гостиничного предприятия:
1. Определяется упорядочение положения людей и материальных объектов установление соотношений полномочий различных должностей, определение должностных обязанностей как суммы определенных задач и функций
2. Определяется внутренняя структура подразделений, происходит деление функциональных блоков на более мелкие подразделения, определяются задачи, стоящие перед ними в целом, рабочими местами и должностями, их полномочия, связи и т.п.
3. Определяются направления деятельности гостиницы, выявлении функциональных блоков ее подразделений с учетом технологических, информационных и иных взаимосвязей между ними и в разработке общей структурной схемы.
4. Разрабатываются обязательные параметры самой гостиницы (регламентация в статике) и протекающих в ней процессов (регламентация в динамике).

Задания КОМБИНИРОВАННОГО типа

1. Необходимо:
1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один ответ, наиболее верный.
4. Записать номер (или букву) выбранного варианта ответа.
5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Формулировка задания:
1. Кадровая политика гостиничного менеджмента:
А. Комплекс норм поведения, представлений, понятий, ценностей, верований, ожиданий, философии и идеологии управления, разделяемых большей частью персонала и лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами
Б. Совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на развитие кадрового потенциала, создание сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития гостиничного бизнеса
В. Это концепция жизнедеятельности, обусловленная принципом социальной ответственности и являющаяся основой всех (внутри и вовне) проводимых мероприятий

Г. Уважение к руководству и приверженность нормам и правилам поведения, регламентируемым корпоративной (сервисной) идеологией и культурой

2. Необходимо:
1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один ответ, наиболее верный.
4. Записать номер (или букву) выбранного варианта ответа.
5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Формулировка задания:
Что НЕ относится к объектам кадровой политики:
А. Планирование персонала, включая найм и расстановку персонала по рабочим местам
Б. Принципы продвижения по службе и организации карьеры
В. Повышение конкурентоспособности гостиничного предприятия
Г. Стиль и методы руководства

3. Необходимо:
1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один ответ, наиболее верный.
4. Записать номер (или букву) выбранного варианта ответа.
5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Формулировка задания:
Производительность труда рассчитывается как отношение:
А. Объема реализации (выручки) к численности работающих
Б. Численности работающих к объему реализации (выручки)
В. Численности работающих к чистой прибыли
Г. Численности работающих к себестоимости

4. Необходимо:
1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один ответ, наиболее верный.
4. Записать номер (или букву) выбранного варианта ответа.
5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Формулировка задания:
Коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение:
А. Количества уволенных к объему реализации (выручки)
Б. Количества уволенных к общей численности персонала
В. Количества уволенных к валовой прибыли
Г. Количества уволенных к себестоимости

5. Необходимо:
1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответов ожидается несколько из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

3. Выбрать несколько верных вариантов ответов (2 или 3).
4. Записать последовательно номера (или буквы) выбранных вариантов без пробелов и знаков препинания (например, 135).
5. Записать аргументы, обосновывающие выбор каждого из ответов.

Формулировка задания:

Основными признаками персонала являются:

А. Наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем

Б. Обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.)

В. Совокупность потенциалов работников

Г. Целевая направленность деятельности персонала

6. Необходимо:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответов ожидается несколько из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать несколько верных вариантов ответов (2 или 3).
4. Записать последовательно номера (или буквы) выбранных вариантов без пробелов и знаков препинания (например, 135).
5. Записать аргументы, обосновывающие выбор каждого из ответов.

Формулировка задания:

К методам и инструментам управленческой деятельности на современном этапе относятся:

А. Развитие нелинейного мышления

Б. Использование новых технологий и искусственного интеллекта

В. Расширение набора навыков и методов принятия решений

Г. Исключение высокого кадрового потенциала

7. Необходимо:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответов ожидается несколько из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать несколько верных вариантов ответов (2 или 3).
4. Записать последовательно номера (или буквы) выбранных вариантов без пробелов и знаков препинания (например, 135).
5. Записать аргументы, обосновывающие выбор каждого из ответов.

Формулировка задания:

Перечислите общие требования к кадровой политике гостиничного предприятия:

А. Кадровая политика гостиничного предприятия и стратегия его перспективного развития должны быть тесно связаны между собой

Б. Кадровая политика гостиничного предприятия должна быть достаточно гибкой

В. Кадровая политика гостиничного предприятия должна быть экономически обоснованной

Г. Кадровая политика гостиничного предприятия должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам, работникам сторонних предприятий

Задания ОТКРЫТОГО типа

1. Необходимо:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.
2. Продумать логику и полноту ответа.
3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.

4. Прочитать текст и записать развернутый обоснованный ответ. В случае расчетной задачи записать решение и ответ.

Формулировка задания:

Какой первичный документ, определяющий структуру, штатный состав и штатную численность организации в соответствии с её уставом (положением), содержит перечень структурных подразделений, наименование должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации, сведения о количестве штатных единиц и для чего он нужен?

2. Необходимо:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.
2. Продумать логику и полноту ответа.
3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.
4. Прочитать текст и записать развернутый обоснованный ответ. В случае расчетной задачи записать решение и ответ.

Формулировка задания:

Какие образом в гостиничном менеджменте происходит классификация персонала подразделений и служб по административным зонам?

3. Необходимо:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.
2. Продумать логику и полноту ответа.
3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.
4. Прочитать текст и записать развернутый обоснованный ответ. В случае расчетной задачи записать решение и ответ.

Формулировка задания:

Какие ключевые ценности и особенности корпоративной культуры в сфере гостеприимства можно выделить?

4. Необходимо:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.
2. Продумать логику и полноту ответа.
3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.
4. Прочитать текст и записать развернутый обоснованный ответ. В случае расчетной задачи записать решение и ответ.

Формулировка задания:

Формирование кадровой политики гостиничного предприятия начинается с выявления потенциальных возможностей в сфере управления людьми и с определения тех направлений работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешной реализации целей и задач предприятия. При этом необходимо учитывать влияние двух групп факторов — факторов внешней и внутренней среды гостиничного предприятия.
О каких факторах идет речь?

ФОС ДЛЯ ДИАГНОСТИЧЕСКИХ РАБОТ

Задания для проведения промежуточной аттестации (оценки компетенции)

ПК-7. Способен обеспечить формирование и внедрение корпоративных стандартов и

регламентов процессов обслуживания в соответствии отраслевыми стандартами сервиса.

ПК-7.1. Разрабатывает внутренние стандарты и регламенты процессов обслуживания на уровне подразделения организации избранной сферы деятельности

ПК-7.2. Обеспечивает внедрение разработанных стандартов и регламентов в практическую деятельность организации избранной профессиональной сферы

ПК-7.3. Организует работу по подготовке и прохождению процедуры соответствия действующим общеотраслевым стандартам и системам сертификации на уровне департаментов (служб, отделов) организации избранной сферы деятельности

Задания закрытого типа (тесты, 15)

1	**Корпоративные стандарты – это:** Кол-во правильных ответов - 2
1	Standard Operating Procedures, то есть Стандартный порядок действий / стандартные операционные процедуры или стандарты
2	СОП – Стандартные Операционные Процедуры
3	Стандарты для персонала гостиницы
4	Корпоративные стандарты Службы приёма и размещения
2	**Знание и соблюдение стандартов:** Кол-во правильных ответов - 1
1	Никаких преимуществ не даёт
2	Дополняет баллы при оценке персонала гостиницы
3	**Корпоративные стандарты гостиницы:** Кол-во правильных ответов - 1
1	Указываются в чек-листе при прохождении проверки на классификацию отеля
2	Должны быть показаны гостю при заезде в гостиницу согласно Постановлению Правительства РФ от 18.11.2020 № 1860 «Об утверждении Положения о классификации гостиниц»
4	**Виды корпоративных стандартов в гостинице:** Кол-во правильных ответов - 1
1	Организационно-распорядительные положения и регламенты (общие положения о гостинице и её структурных подразделениях; Положения по мотивации сотрудников: положение о заработной плате, положение по мотивации и пр.; Положение по управлению персоналом: положение по обучению, положение по ротации и пр.)
2	Комплексные стандарты (операционные и технические): стандарты гостеприимства – а) стандарты оснащения и оборудования (технические); б) стандарты обслуживания (операционные / технологические); в) чек-листы, регламенты и пр.
3	Все ответы верны
5	**Преимущества, которые дают письменные стандарты гостиниц. Укажите лишний вариант ответа:** Кол-во правильных ответов - 1
1	Минимизируют частые нарушения персонала
2	Создают корпоративную манеру поведения, сплоченную команду
3	Значительно сокращают срок адаптации новых сотрудников
4	Облегчают и ускоряют решение задач между работниками
5	Развивают память сотрудников гостиницы

6	Уменьшают конфликтные ситуации с клиентами и работниками
7	Устанавливают четкий порядок действий сотрудника, как в стандартных, так и критических ситуациях
6	**При прохождении классификации гостиницы, если отсутствуют стандарты персонала гостиницы в письменном виде, это:** Кол-во правильных ответов - 1
1	Является основанием для отказа в осуществлении её классификации
2	Не является основание для отказа в осуществлении её классификации
7	**Стандарт гостиницы 3 звезды, стандарты гостиницы 4 звезды и стандарты обслуживания в гостинице 5 звезд:** Кол-во правильных ответов - 1
1	Ничем не отличаются
2	Могут отличаться, поскольку гостиницы оказывают разного качества гостиничные услуги
8	**Требования классификации гостиниц включают наличие стандартов:** Кол-во правильных ответов - 3
1	Стандарт сотрудников гостиницы
2	Стандарты обслуживания гостей в гостинице
3	Стандарты внешнего вида сотрудников гостиницы и другие внутренние стандарты гостиницы
4	Стандарты разработки гостиничного продукта
9	**Содержание меню не определяется:** **Кол-во правильных ответов – 1** 1**.** типом предприятия общественного питания; 2. видом и количеством разновидностей продуктов, используемых предприятием для приготовления блюд; 3. видом и количеством оборудования; 4. формами обслуживания потребителей; 5. месторасположением предприятия питания; 6. контингентом обслуживаемых гостей.
10	**Комплексный стандарт на мини-бары позволит ответить на вопросы сотрудников каких служб, если речь идёт об установке розеток, закупке мини-баров, закупке продукции для мини-баров, обслуживании мини-баров и их пополнении?:** Кол-во правильных ответов - 4
1	Строителей
2	Отдела снабжения бара
3	Горничных, обслуживающих мини-бары и отвечающих за их пополнение
4	Сотрудников отдела бронирования в гостинице
5	Сотрудников отдела СПиР
6	Работников, отвечающих за закупку продукции для мини-баров
11	**Организационные формы и структура управления гостиничным предприятием: отметьте контактные службы гостиничного предприятия:** **Кол-во правильных ответов – 4** 1. инженерно-эксплуатационная служба: 2. служба приема и размещения; 3.коммерческая служба;

	4. служба эксплуатации номерного фонда; 5. служба обслуживания; 6. финансовая служба; 7. служба бронирования.
12	**Перечисленное ниже относится к одному из видов стандартов. Это:** • Безопасная эксплуатация лифтов • Доступ в гостевые номера по заявкам • Замена ламп • Замки и запорные устройства • Заявка на ремонт кухонного оборудования • Инструкция при возникновении пожарной тревоги • Контроль систем водоснабжения и канализации • Контроль температуры и давления воды • Меры пожарной безопасности при организации мероприятий с массовым пребыванием людей • Оборудование фитнес центра • Обслуживание сложного технического оборудования • Обслуживание сложного технического оборудования • порядок действий при пожаре • Проверка огнетушителей • Работа сотрудника инженерного отдела в одиночку • Работы по ТО систем вентиляции и кондиционирования • Ремонтные работы у арендаторов • Свет общественных зон • Свет общественных зон отеля • Сработка и проверка систем противопожарной автоматики оповещения и эвакуации • Утилизация люминесцентных ламп • Чистка систем вентиляции Кол-во правильных ответов - 1
1	Стандарты отдела закупок гостиницы
2	Стандарты ресторана в гостинице
3	Стандарты службы безопасности в гостинице
4	Стандарты службы бронирования в гостинице
5	Стандарты отдела продаж гостиницы
6	Стандарты номерного фонда в гостинице
7	Стандарты службы приёма и размещения
8	Стандарты инженерного отдела гостиницы
9	Стандарты для санитарного врача в гостинице
10	Стандарты для административной службы гостиницы
11	Стандарты отдела персонала гостиницы
13	**Перечисленное ниже относится к одному из видов стандартов. Это:** • Базовые приемы • Базовые стандарты сервиса • Встреча гостей. Порядок обслуживания • Гигиена • Дисциплина и этика • Как принимать жалобы от гостей • Комплименты к горячим напиткам • Консультирование гостей по мероприятиям • Конференц залы • Конфиденциальность информации о госте • Кофемашина

- Маркировка выпечки Бар и Ресторан
- Необходимые действия и инструкции по вводу нового меню
- О работе с хлебобулочными изделиями на службе питания
- Общение с гостями
- Общие обязанности официантов и барменов
- Передача смены менеджеров
- Подача меню
- Подача счета
- Подготовка заказа (Рум-сервис)
- Подготовка зала к работе, значение и важность
- Подготовка зала к работе, правила расстановки столов
- Порядок обслуживания в номере
- Последовательность сервировки столов
- Правила поведения в раздевалках
- Правила приема заказа
- Правила, стандарты этикета
- Прием заказа в номере
- Прием заказа на напитки
- Прием заказа по телефону
- Приём и обращение с дисконтными картами
- Программа лояльности
- Профессиональное приветствие и взаимодействие
- Работа барменов
- Работа в баре
- Работа на завтраках
- Работа с вином
- Работа с жалобами
- Работа с приборами
- Расчет численности официантов
- Расчет численности поваров и стюардов
- Рум-сервис
- Свет в баре
- Сервировка VIP комплиментов-VIP Amenities
- Сервировка американского завтрака
- Сервировка вина-serving wine
- Сервировка завтраков
- Сервировка завтраков. Приложение
- Сервировка континентального завтрака
- Сервировка напитков
- Сервировка посуды и приборов
- Сервировка скатерти
- Сервировка специй, сахарниц, бутылок для соуса
- Стандарт сервировки стола
- Сервировка стола салфетками
- Стандарт внутреннего трудового распорядка
- Стандарт презентации меню
- Стандарты внешнего вида официантов
- Стандарты обслуживания
- Стандарты обслуживания A La Carte
- Стандарты обслуживания в ресторане
- Стандарты обслуживания на шведском столе
- Телеканалы в баре
- Телефонный этикет
- Технические Стандарты Баров
- Уборка использованной посуды.
- Униформа сотрудников службы

	• Философия обслуживания • Хранение алкоголя. Прием алкоголя на свадебные мероприятия • Хранение инвентаря • Центральная люстра • Центральное освещение гостевого холла • Чек лист конференц-мероприятий Кол-во правильных ответов - 1
1	Стандарты отдела закупок гостиницы
2	Стандарты ресторана в гостинице
3	Стандарты службы безопасности в гостинице
4	Стандарты службы бронирования в гостинице
5	Стандарты отдела продаж гостиницы
6	Стандарты номерного фонда в гостинице
7	Стандарты службы приёма и размещения
8	Стандарты инженерного отдела гостиницы
9	Стандарты для санитарного врача в гостинице
10	Стандарты для административной службы гостиницы
11	Стандарты отдела персонала гостиницы
14	**Перечисленное ниже относится к одному из видов стандартов. Это:** • Аптечка первой помощи • Мероприятия по проведению работ по профилактике и уничтожению клопов • Нештатные ситуации • Организация и проведение первичных мероприятий в случае выявления больного • Оценка качества и безопасности готовой продукции, выпускаемой организациями • Подготовка фруктов, овощей и зелени для приготовления блюд • Принципы взаимодействия подразделений при проведении внутреннего санитарно-эпидемиологического аудита • Санитарное содержание помещений, оборудования, инвентаря службы питания • Требования к раздаче блюд и кондитерских изделий • Качество выпускаемой продукции • Медосмотры и личные медицинские книжки • Санитарно-гигиенические требования к персоналу ресторанов и баров • Требования к работникам службы общественного питания • Эксплуатации ванн с гидромассажем Кол-во правильных ответов - 1
1	Стандарты отдела закупок гостиницы
2	Стандарты ресторана в гостинице
3	Стандарты службы безопасности в гостинице
4	Стандарты службы бронирования в гостинице
5	Стандарты отдела продаж гостиницы
6	Стандарты номерного фонда в гостинице
7	Стандарты службы приёма и размещения
8	Стандарты инженерного отдела гостиницы
9	Стандарты для санитарного врача в гостинице
10	Стандарты для административной службы гостиницы
11	Стандарты отдела персонала гостиницы
15	**Перечисленное ниже относится к одному из видов стандартов. Это:** • Авторизация денежных средств на карте у гостя • Автотрансфер • Взаимодействие с прачечной • Возврат денежных средств на кредитную карту гостя

- Возврат наличных денежных средств в день внесения оплаты
- Выезд гостя
- Заселение несовершеннолетних
- Заполнение справки кассира — операциониста
- Заселение гостей с бронью через веб-сайт
- Заселение гостя по брони
- Заселение китайских групп
- Использование депозитария
- Комната отдыха
- Коррекция начислений в системе
- Кредитный лимит
- Мотивация сотрудников на дополнительные продажи
- Намагничивание электронного ключа от гостевого номера
- Обмен парковочной карты для не проживающих гостей
- Обмен парковочных карт для проживающих гостей
- Отзывы гостей, книга отзывов и предложений
- Открытие сейфа в номере у гостя
- Открытие телефонной линии
- Отмена авторизации денежных средств на карте гостя
- Отчет о разногласиях
- Оформление и заказ ланч-боксов
- Оформление и заказ раннего завтрака по системе
- Передача смены
- Переписка по электронной почте
- Переселение гостя из номера в номер
- Подготовка баланса для бухгалтерии
- Подготовка к заезду гостя
- Поздний выезд
- Полномочия сотрудников в предоставлении компенсаций
- Пользование депозитарием для гостей
- Предоплата по невозвратному тарифу
- Предоставление дополнительных аксессуаров
- Предоставление инвалидного кресла
- Предоставление номеров в производственных целях
- Предоставление транспортных услуг
- Прием багажа за дополнительную плату на длительное хранение выезжающих гостей и тур. групп.
- Прием на хранение багажа не проживающих
- Приём хранение и доставка корреспонденции
- Проведение ночного аудита
- Продажа номера от стойки ресепшн
- Продление проживания гостя
- Процедура замены картриджей для принтеров на стойке службы приема и размещения
- Процедура работы с должником
- Работа с багажом групп Group Porterage
- Работа с информацией о завтраках
- Работа с проблемами и жалобами
- Размещение гостей в других гостиницах при перебронировании
- Размещение информационных материалов на стойке ресепшн
- Размещение людей при ЧС
- Размещение пассажиров отложенных рейсов
- Расхождение количества членов экипажа при заезде с бронями
- Расчёт по кредитной карте в отсутствие гостя
- Расчёт по кредитной карте гостя
- Расчёт по наличным деньгам
- Регистрация иностранного гражданина

	• Регистрация российского гостя в отеле • Регистрация российского гостя в отеле + заявление о регистрации • Сдача и получение униформы в химчистке • Система премирования сотрудников • Стандарты внешнего вида • Соблюдение санитарно-эпидемиологических норм и правил • Текущая аттестация работы сотрудника • Телефонный этикет (Стандарт ведения телефонного разговора в гостинице) • Утренний звонок-побудка • Учет иностранных граждан • Фотосъемка в отеле • Хранение забытых вещей • Цели и задачи отдела • Отчет о разногласиях • Бланк служебной аттестации сотрудника • Incognito статус гостя • Нормы внешнего вида службы приема и размещения • Организация работы с жалобами, обращениями, предложениями и отзывами гостей • Правила приема багажа на хранение • Продление проживания гостя • Требования к документам, удостоверяющим личность гостей • Выезд группы гостей • Действия при получении жалобы • Правила приема багажа на хранение. Утеря багажной бирки Кол-во правильных ответов - 1
1	Стандарты отдела закупок гостиницы
2	Стандарты ресторана в гостинице
3	Стандарты службы безопасности в гостинице
4	Стандарты службы бронирования в гостинице
5	Стандарты отдела продаж гостиницы
6	Стандарты номерного фонда в гостинице
7	Стандарты службы приёма и размещения
8	Стандарты инженерного отдела гостиницы
9	Стандарты для санитарного врача в гостинице
10	Стандарты для административной службы гостиницы
11	Стандарты отдела персонала гостиницы

Номер задания	**Содержание задания (Задания открытого типа, 70)**
1.	Безупречный Сервис воспринимается с первого взгляда, то есть создает …. Запишите ответ.
2.	«Услуга» это – …. Запишите ответ.
3.	Назовите причину, по которой потребитель вернется в ресторан/кафе/столовую еще раз или не один раз.
4.	Метод обслуживания потребителей – это …. Запишите ответ.
5.	Форма обслуживания потребителей – это … Запишите ответ.
6.	**Установите соответствие между методом и формой обслуживания потребителей на предприятиях питания.** 1. самообслуживание | а) обслуживание потребителей на

		раздаточных линиях
	2. обслуживание гостей официантами	б) «шведский стол»
	3. обслуживание при доставке продукции	в) «банкет за столом»
	4. обслуживание потребителей за стойками	г) «бранч»
		д) «кейтеринг»
		е) обслуживание продавцами при отпуске продукции общественного питания на вынос
7.	**Установите соответствие между методом и формой обслуживания потребителей на предприятиях питания**	
	1. полное самообслуживание	а) обслуживание потребителей на раздаточных линиях
	2. обслуживание гостей официантами	б) через торговые (вединговые) автоматы
	3. частичное самообслуживание	в) банкетное обслуживание по предварительным заказам
	4. обслуживание потребителей за стойками	г) обслуживание потребителей за прилавками предприятий быстрого обслуживания
8.	При отсутствии стандартов персонала гостиницы в письменном виде, чем это грозит? Запишите ответ.	
9.	Стандарт гостиницы 3 звезды, стандарты гостиницы 4 звезды и стандарты обслуживания в гостинице 5 звезд. Могут ли они отличаться между собой? Ответ запишите.	
10.	Требования классификации гостиниц включают наличие следующих …… стандартов. Ответ запишите.	
11.	**Перечисленное ниже относится к одному из видов стандартов. Это:** • Авторизация денежных средств на карте у гостя • Автотрансфер • Взаимодействие с прачечной • Возврат денежных средств на кредитную карту гостя • Возврат наличных денежных средств в день внесения оплаты • Выезд гостя • Заселение несовершеннолетних • Заполнение справки кассира — операциониста • Заселение гостей с бронью через веб-сайт • Заселение гостя по брони • Заселение китайских групп • Использование депозитария • Комната отдыха • Коррекция начислений в системе • Кредитный лимит • Мотивация сотрудников на дополнительные продажи • Намагничивание электронного ключа от гостевого номера	

	• Обмен парковочной карты для не проживающих гостей • Обмен парковочных карт для проживающих гостей • Отзывы гостей, книга отзывов и предложений • Открытие сейфа в номере у гостя • Открытие телефонной линии • Отмена авторизации денежных средств на карте гостя • Отчет о разногласиях • Оформление и заказ ланч-боксов • Оформление и заказ раннего завтрака по системе • Передача смены • Переписка по электронной почте • Переселение гостя из номера в номер • Подготовка баланса для бухгалтерии • Подготовка к заезду гостя • Поздний выезд • Полномочия сотрудников в предоставлении компенсаций • Пользование депозитарием для гостей • Предоплата по невозвратному тарифу • Предоставление дополнительных аксессуаров • Предоставление инвалидного кресла • Предоставление номеров в производственных целях • Предоставление транспортных услуг • Прием багажа за дополнительную плату на длительное хранение выезжающих гостей и тур. групп. • Прием на хранение багажа не проживающих • Приём хранение и доставка корреспонденции • Проведение ночного аудита • Продажа номера от стойки ресепшн • Продление проживания гостя • Процедура замены картриджей для принтеров на стойке службы приема и размещения • Процедура работы с должником • Работа с багажом групп Group Porterage • Работа с информацией о завтраках • Работа с проблемами и жалобами • Размещение гостей в других гостиницах при перебронировании • Размещение информационных материалов на стойке ресепшн • Размещение людей при ЧС • Размещение пассажиров отложенных рейсов • Расхождение количества членов экипажа при заезде с бронями • Расчёт по кредитной карте в отсутствие гостя • Расчёт по кредитной карте гостя • Расчёт по наличным деньгам • Регистрация иностранного гражданина • Регистрация российского гостя в отеле • Регистрация российского гостя в отеле + заявление о регистрации • Сдача и получение униформы в химчистке • Система премирования сотрудников • Стандарты внешнего вида • Соблюдение санитарно-эпидемиологических норм и правил • Текущая аттестация работы сотрудника • Телефонный этикет (Стандарт ведения телефонного разговора в гостинице) • Утренний звонок-побудка • Учет иностранных граждан • Фотосъемка в отеле • Хранение забытых вещей

	• Цели и задачи отдела • Отчет о разногласиях • Бланк служебной аттестации сотрудника • Incognito статус гостя • Нормы внешнего вида службы приема и размещения • Организация работы с жалобами, обращениями, предложениями и отзывами гостей • Правила приема багажа на хранение • Продление проживания гостя • Требования к документам, удостоверяющим личность гостей • Выезд группы гостей • Действия при получении жалобы • Правила приема багажа на хранение. Утеря багажной бирки
12.	**Перечисленное ниже относится к одному из видов стандартов. Это:** • Аптечка первой помощи • Мероприятия по проведению работ по профилактике и уничтожению клопов • Нештатные ситуации • Организация и проведение первичных мероприятий в случае выявления больного • Оценка качества и безопасности готовой продукции, выпускаемой организациями • Подготовка фруктов, овощей и зелени для приготовления блюд • Принципы взаимодействия подразделений при проведении внутреннего санитарно-эпидемиологического аудита • Санитарное содержание помещений, оборудования, инвентаря службы питания • Требования к раздаче блюд и кондитерских изделий • Качество выпускаемой продукции • Медосмотры и личные медицинские книжки • Санитарно-гигиенические требования к персоналу ресторанов и баров • Требования к работникам службы общественного питания • Эксплуатации ванн с гидромассажем
13.	**Установите соответствие между этапами и действиями официанта при обслуживании потребителей на предприятиях питания.** 1. основной — а) оказание помощи при выборе блюд и напитков 2. подготовительный — б) подготовка персонала к обслуживанию 3. завершающий — в) встреча и приветствие гостей г) подготовка счета и расчет с гостем
14.	**Установите соответствие между этапами и действиями официанта при обслуживании потребителей на предприятиях питания** 1. основной — а) подача блюд и напитков в определенной последовательности 2. подготовительный — б) подготовка персонала к обслуживанию 3. завершающий — в) встреча и приветствие гостей г) подготовка счета и расчет с гостем
15.	Назовите основное отличие банкетного меню от любых других видов меню.

16.	Организация любого банкета включает в себя ….. Запишите ответ.
17.	**Установите соответствие между меню и видом банкета**

1. Меню включает несколько холодных блюд и закусок, которые можно заказывать из расчета 1/2 и 1/3 порции. Также может включать одну горячую закуску, вторые горячие блюда 1-2-х наименований, десертное блюдо, горячие напитки, мучные кондитерские изделия	а) банкета-фуршета
2. Меню включает значительное количество холодных закусок, которые готовятся небольшими порциями, ограниченный ассортимент горячих блюд (1-2 наименования). Можно включать также мороженое, фрукты, штучные кондитерские изделия, кофе.	б) банкет за столом
3. Меню включает сладкие блюда, фрукты, пирожные, печенье, варенье, горячие напитки.	в) банкет-чай

18.	**Установите соответствие между меню и типом предприятия питания**

1. Меню содержит широкий ассортимент разнообразных алкогольных и безалкогольных напитков, закусок, десертов, кондитерских изделий и покупных товаров.	а) ресторан
2. Меню включает широкий ассортимент кулинарных изделий сложного приготовления всех основных групп блюд из различных видов сырья, ассортимент покупных товаров и винно-водочных изделий.	б) кафе
3. Меню с ограниченным ассортиментом закусок, блюд и напитков и предлагает посетителям блюда не самого сложного приготовления.	в) бар

19.	Содержание меню не определяется …… Ответ запишите.
20.	**Установите соответствие между содержанием меню и его названием**

1. Меню общего стола	а) a la carte
2. Меню блюд массового приготовления	б) du juro

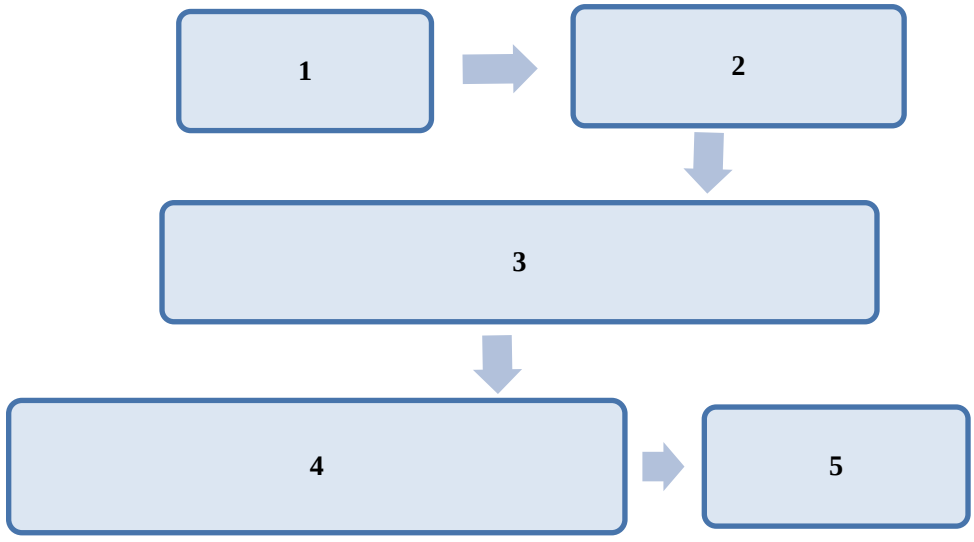
	3. В меню заказных блюд присутствуют порционные блюда в широком ассортименте.	в) table d hote
21.	**Какое требование к предприятиям питания предусматривает:** предусматривает: - точность и своевременность оказания услуг, включая соблюдение установленного режима работы предприятия, соблюдение ассортиментного перечня реализуемых блюд, изделий и напитков, соответствие времени оказания услуг, времени ожидания заказа, обслуживания потребителей и пр.; - обеспечение условий для выбора потребителем услуг различных видов; - соответствие обслуживающего персонала профессиональному назначению, в том числе компетентность и квалификация персонала, Запишите ответ.	
22.	**Перечень услуг, предоставляемых предприятием общественного питания, может быть расширен в зависимости от_____.** Запишите ответ.	
23.	**Перечисленное ниже относится к одному из видов стандартов. Это:** • Безопасная эксплуатация лифтов • Доступ в гостевые номера по заявкам • Замена ламп • Замки и запорные устройства • Заявка на ремонт кухонного оборудования • Инструкция при возникновении пожарной тревоги • Контроль систем водоснабжения и канализации • Контроль температуры и давления воды • Меры пожарной безопасности при организации мероприятий с массовым пребыванием людей • Оборудование фитнес центра • Обслуживание сложного технического оборудования • Обслуживание сложного технического оборудования • порядок действий при пожаре • Проверка огнетушителей • Работа сотрудника инженерного отдела в одиночку • Работы по ТО систем вентиляции и кондиционирования • Ремонтные работы у арендаторов • Свет общественных зон • Свет общественных зон отеля • Сработка и проверка систем противопожарной автоматики оповещения и эвакуации • Утилизация люминесцентных ламп • Чистка систем вентиляции	
24.	**Перечисленное ниже относится к одному из видов стандартов. Это:** • Базовые приемы • Базовые стандарты сервиса • Встреча гостей. Порядок обслуживания • Гигиена	

	• Дисциплина и этика • Как принимать жалобы от гостей • Комплименты к горячим напиткам • Консультирование гостей по мероприятиям • Конференц залы • Конфиденциальность информации о госте • Кофемашина • Маркировка выпечки Бар и Ресторан • Необходимые действия и инструкции по вводу нового меню • О работе с хлебобулочными изделиями на службе питания • Общение с гостями • Общие обязанности официантов и барменов • Передача смены менеджеров • Подача меню • Подача счета • Подготовка заказа (Рум-сервис) • Подготовка зала к работе, значение и важность • Подготовка зала к работе, правила расстановки столов • Порядок обслуживания в номере • Последовательность сервировки столов • Правила поведения в раздевалках • Правила приема заказа • Правила, стандарты этикета • Прием заказа в номере • Прием заказа на напитки • Прием заказа по телефону • Приём и обращение с дисконтными картами • Программа лояльности • Профессиональное приветствие и взаимодействие • Работа барменов • Работа в баре • Работа на завтраках • Работа с вином • Работа с жалобами • Работа с приборами • Расчет численности официантов • Расчет численности поваров и стюардов • Рум-сервис • Свет в баре • Сервировка VIP комплиментов-VIP Amenities • Сервировка американского завтрака • Сервировка вина-serving wine • Сервировка завтраков • Сервировка завтраков. Приложение • Сервировка континентального завтрака • Сервировка напитков • Сервировка посуды и приборов • Сервировка скатерти • Сервировка специй, сахарниц, бутылок для соуса • Стандарт сервировки стола • Сервировка стола салфетками • Стандарт внутреннего трудового распорядка • Стандарт презентации меню • Стандарты внешнего вида официантов • Стандарты обслуживания • Стандарты обслуживания A La Carte

	• Стандарты обслуживания в ресторане • Стандарты обслуживания на шведском столе • Телеканалы в баре • Телефонный этикет • Технические Стандарты Баров • Уборка использованной посуды. • Униформа сотрудников службы • Философия обслуживания • Хранение алкоголя. Прием алкоголя на свадебные мероприятия • Хранение инвентаря • Центральная люстра • Центральное освещение гостевого холла • Чек лист конференц-мероприятий
25.	**Перечисленное ниже относится к одному из видов стандартов. Это:** • Яндекпутешествия • Expedia • HRS • Авторизационная форма • Безналичный расчет • Бронирование номеров через Online каналы продаж • Визовая поддержка • Дневной тариф • Задержанные рейсы • Закрытие рабочего дня • Комплиментарное проживание с целью увеличения доходов отеля • Контроль оплаты проживания по безналичному расчету • Незаезд • Общение по ресурсу Telegramm • Подтверждение группы • Предоставления тарифа для сотрудников отеля • Процедура Express check in • Ранний заезд и поздний выезд • Список ожидаемого заезда • Сценарий ответа по телефону • Сценарий приема звонка CallKeeper
26.	**Перечисленное ниже относится к одному из видов стандартов. Это:** • Выездная встреча • Выполнение KPI • Дебиторская задолженность • Задержанные рейсы • Коммерческое Предложение • Контроль Дохода Мероприятий • Корпоративный телефон • Корпоративные правила общения в социальных сетях и интернете • Начисление Питания для рейсов • Новые Контракты • Обработка запросов • Отсрочка Платежей • Передача Дел • Процедура показа номерного фонда отеля • Представительские расходы • Проведение Мероприятия • процедура работы по организации мероприятий (Epitome)

	• Сертификаты • Совещания • Составление коммерческого предложения и его контроль • Списание в системе • Структура Отдела • Электронная подпись
27.	**Перечисленное ниже относится к одному из видов стандартов. Это:** • Алгоритм оказания первой помощи • Действия при получении сигнала о срабатывании пожарной сигнализации станции • Действия сотрудников в случаях нанесения материального ущерба • Инструкция Захват заложников • Инструкция о взаимодействии персонала с МЧС • Инструкция о действиях проживающих в случае пожара и других чрезвычайных ситтуациях • Инструкция о действиях сотрудников при ЧС • Инструкция открытия смежных дверей в номерах • Инструкция по обеспечению контрольно-пропускного и внутриобъектового режимов • Инструкция по взаимодействию персонала в случае остановки кабины лифта • Инструкция по поведению при краже • Инструкция по поведению при необходимости оказания неотложной медицинской помощи • Инструкция по поведению при обнаружении предметов • Инструкция по поведению при пожаре • Инструкция по поведению при получении по телефону сообщения, содержащего угрозу • Инструкция по проверочным мероприятиям • Инструкция смерть в гостинице • Меры общественной безопасности • Положение о ключевом хозяйстве • Положение о мерах при поступлении сообщения из лифта • Положение О системе платного въезда • Положение о службе безопасности • Положение об оплате парковки • Порядок вскрытия и закрытия складов • Порядок вскрытия сейфов в номерном фонде • Порядок выдачи ключей и осмотра служебного автотранспорта • Порядок оформления и выдачи материальных пропусков на вынос (вывоз) материальных средств • Порядок посещения и проведения мероприятий на площадке • Порядок приема багажа и корреспонденции • Правила пользования автоматическими воротами для въезда на парковку • Процедура изготовления пропусков • Процедура осмотра вещей посетителей • Разъяснения по правилам регистрации и нахождения гостей и посетителей • Стандарт учета прихода ухода наемных сотрудников • Согласие на обработку персональных данных для ЧОП
28.	Комплексный стандарт на мини-бары позволит ответить на вопросы сотрудников каких служб, если речь идёт об установке розеток, закупке мини-баров, закупке продукции для мини-баров, обслуживании мини-баров и их пополнении? Запишите ответ.

29.	**Ситуационная задача.** Загородный гостиничный комплекс с собственным предприятием питания готовится к открытию, перед руководителем службы питания стоит задача подготовить всю обязательную документацию.
30.	**Ситуационная задача.** Назовите и обоснуйте, с помощью каких методов можно провести аудит качества обслуживания гостиничного предприятия
31.	Перечислите преимущества, которые дают письменные стандарты гостиниц. Запишите ответ.
32.	Какие существуют виды корпоративных стандартов в гостинице? Запишите ответ.
33.	**Для чего нужны корпоративные стандарты гостиницы?** Указываться в чек-листе при прохождении проверки на классификацию отеля или Должны быть показаны гостю при заезде в гостиницу согласно Постановлению Правительства РФ от 18.11.2020 № 1860 «Об утверждении Положения о классификации гостиниц»? Необходимо вписать ответ.
34.	**Знание и соблюдение стандартов** дополняет баллы при оценке персонала гостиницы или никаких преимуществ не даёт?
35.	Корпоративные стандарты – это…… Запишите ответ.
36.	**Охарактеризуйте ресурсы гостиничного предприятия.**
37.	**Перечислите требования по ресурсосбережению (обязательные требования эко- сертификата «Зеленый листок») при проектировании гостиничной концепции**
38.	Искусство личного контакта заключается в …… Запишите ответ.
39.	Потребители оценивают фактическое качество услуги по двум критериям….. Запишите ответ.
40.	Потребители оценивают фактическое качество процесса предоставления услуги по критериям: Назовите три таких критерия.
41.	Процесс обслуживания в общественном питании подразумевает …. Запишите ответ.
42.	**Определите последовательность выполнения действий официантами при подготовке к обслуживанию потребителей** 1. Подготовка зала и рабочего места к обслуживанию 2. Подготовка персонала к обслуживанию 3. Предварительная сервировка столов 4. Получение и подготовка столовой посуды, приборов и столового белья
43.	**Определите последовательность выполнения действий официантами при обслуживании потребителей** 1. встреча и приветствие гостей 2. размещение потребителей в зале за столом;

	3. ознакомление с меню и картой напитков; 4. прием заказов; 5. оказание помощи в выборе блюд и напитков; 6. подача заказанных блюд и напитков в определенной последовательности; 7. непосредственное обслуживание гостей за столом.
44.	Продолжите - «Закон о защите прав потребителей»: Недостаток товара (работы, услуги) – _____
45.	В сфере гостиничного бизнеса качество можно дифференцировать на три основных вида …..
46.	**Управление качеством обслуживания осуществляется посредством системы мер:**
47.	**Ситуационная задача. Составьте для гостиницы перечень основных договоров обеспечения санитарно-эпидемиологической безопасности ГК**
48.	**Ситуационная задача. Составьте основные требования по Программе Производственного Контроля (ППК) для гостиницы**
49.	**Контроль качества услуги** *(обслуживания)*
50.	**Ситуационная задача.** Составьте для службы СПиР блок – схему: процесс бронирования, который включает следующие операционные процедуры: 

51.	**Ситуационная задача. Составьте основные разделы регистрационной карты**
52.	**Инвентаризация – это контроль_____.**
53.	**Ситуационная задача. Обоснуйте какие меры безопасности и контроля должны быть предусмотрены в гостинице по обеспечению санитарно-эпидемиологической безопасности и защите (жизни и здоровья) гостя, предотвращение рисков возникновения инфекционных и неинфекционных заболеваний по вине гостиницы.**
54.	**Ситуационная задача. Для службы СПиР распределите последовательность СОП «Регистрация и поселение гостя»** - регистрация в системе; - поселения гостей в отеле; - выдача ключа от номера; - перерегистрация; - реакция на дополнительные запросы гостей; - выбор комнаты и тарифа; - установление методы оплаты; - проводы гостя в номер; **Ответ:**  Ответ (см. в задании).
55.	**Ситуационная задача. Обоснуйте для службы Хаускипинг категории уборочных работ:**
56.	**Ситуационная задача. Обоснуйте для службы Хаускипинг Последовательность проведения видов уборочных работ:**
57.	**Какие категории гостиницы и какие условия учитываются по обеспечению антитеррористической защищенности ГК**
58.	Изучить технологический процесс работы с АСУ
59.	Какая информация необходима для заполнения карты гостя, которая

	заполняется в системе?
60.	Заполните форму сдачи гостевого белья в прачечную\химчистку.
61.	Какие условные обозначения используются в гостиничном бизнесе?
62.	Статусы запросов на мероприятия или групповые запросы в Системе Opera
63.	Алгоритм приема телефонного звонка
64.	Алгоритм продажи от стойки
65.	Какие документы необходимы, чтобы поставить на учет гостя в МВД, используя модуль “миграционный учет”?
66.	Алгоритм работы с модулем “миграционный режим”
67.	Продажи дополнительных услуг в отеле: конференц-услуги
68.	Алгоритм оформления визовой поддержки для гостя
69.	Алгоритм формирования ценообразования гостиничного продукта
70.	Изучить технологический процесс работы с АСУ

Задания для проведения промежуточной аттестации (оценки компетенции)

ПК-8. Способен применять методы прикладных исследований в избранной сфере профессиональной деятельности и анализировать экономическую эффективность деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного предприятия

ПК-8.1. Использует прикладные методы для исследования рынка, технологических и управленческих инноваций в избранной сфере деятельности; проводит оценку экономической эффективности деятельности подразделений гостиничного предприятия

ПК-8.2. Осуществляет анализ доходов и расходов гостиничного предприятия и формирует ценовую политику

ПК-8.3. Обосновывает меры по совершенствованию управленческих решений по организации гостиничной деятельности

Тип задания: задания ЗАКРЫТОГО типа на установление соответствия (1-20)

1. Сделать расчет стоимости проживания для двухместного размещения по формуле нетто + % + стоимость завтрака*2.

A) Себестоимость номера = 8700 рублей, завтрак = 1500 рублей.
B) Себестоимость номера = 5890 рублей, завтрак = 1300 рублей.
C) Себестоимость номера = 10 500 рублей, завтрак = 1500 рублей.
D) Себестоимость номера = 4500 рублей, завтрак = 1500 рублей.

2. Ценообразование. Сделать расчет стоимости проживания для одноместного размещения по формуле нетто + % + стоимость завтрака.
A) Себестоимость номера = 4150 рублей, завтрак = 560 рублей.
B) Себестоимость номера = 7800 рублей, завтрак = 690 рублей.
C) Себестоимость номера = 8900 рублей, завтрак = 690 рублей.
D) Себестоимость номера = 6200 рублей, завтрак = 700 рублей.

3. SWOT- анализ – это маркетинговый инструмент для изучения внутренней среды, который состоит из 4 блоков.
A) Возможности
B) Слабые стороны
C) Угрозы
D) Сильные стороны

4. Как называется концепция оказания комфортных услуг на всех этапах реализации услуг, ориентированная на определенный сегмент
A) China Friendly
B) Eco Friendly
C) Pet Friendly
D) Halal Friendly

5. Распределите последовательность жизненного цикла услуги.
A) 1 этап
B) 2 этап
C) 3 этап
D) 4 этап

6. Распределите на соответствие категории номеров по вместимости
A) SNGL
B) TWIN
C) DBL
D) TRPL

7. Какие стратегии отельеры могут использовать для развития гостиничного предприятия.
A) стратегия роста показателей
B) стратегия расширения портфеля
C) стратегия выхода на новые территории
D) стратегия дифференциации

8. Назовите имя основателей зарубежных гостиничных корпораций.
A) Accor Hotels
B) Marriott Hotels
C) Hilton Hotels
D) Lotte Hotels

9. Какие принципы проектирования необходимо учитывать
A) Последовательность и вариативность
B) Этапность процесса проектирования
C)Соблюдение нормативных правил и требований
D) Возможность изменения предприятия или его расширения

10. Рассчитайте индивидуальный тариф для гостя по следующим условиям
A) 4500+
B) 7850+
C)2790+
D) 13000+

11. Рассчитайте стоимость проживания если, даны следующие условия.
A) Тариф индивидуала 7000++ для двухместного проживания, где стоимость завтрака 1500 рублей /человека. Какая общая стоимость 2-местного номера, написав алгоритм расчета тарифа.
B) Индивидуальный тариф 4560+. Какая общая стоимость проживания, написав алгоритм расчета тарифа?
C) Тариф для туриста 3500++, где завтрак 700 рублей при двухместном размещении. Какая общая стоимость проживания, написав алгоритм расчета?
D) Тариф для корпоративного гостя - 5000+. Какая общая стоимость проживания, написав алгоритм расчета?

12. Рассчитайте стоимость проживания если, даны следующие условия
A) Доход от номерного фонда составляет 675 000 рублей. Количество реализуемых номеров 320 номеров. Какой ADR (средний тариф), округлив тариф до целый чисел?
B) Номерной фонд - 278 номеров. Загрузка - 43%. Доход от номерного фонда в день - 1 158 480 рублей. Какой показатель ADR? (количество номеров при подсчете округлить до целых показателей).
C) Номерной фонд - 542 номера. Загрузка - 24%. Доход от номерного фонда в день - 456 983 руб. Какой показатель REVpar?
D) Тариф для корпоративного гостя - 7800+. Какая общая стоимость проживания, написав алгоритм расчета?

13. Решите задачу если, даны следующие условия/
A) Тариф для корпоративного гостя - 7800++, завтрак 700 руб. Какая общая стоимость проживания для одноместного проживания?
B) Себестоимость размещения в модульном средстве размещении составляет 8 000 рублей/сутки. Рентабельность - 40%, а НДС - 20%. Какая допустимая цена к продаже?
C) Затраты на маркетинговую деятельность в год составляют 1 236 980 руб. Сколько в месяц получаются затраты?
D) Стоимость внедрения одного робота-официанта - 467 000 рублей. Отель N закупил два робота. Средний чек - 1450 рублей, а количество заказов в день около 25. Сколько дней необходимо, чтобы окупилось оборудование (робот-официант) (кол-во дней округлить и указать только число)

14. Решите задачу если, даны следующие условия.

A. Себестоимость размещения в глэмпинге составляет 6310 рублей/сутки. Рентабельность - 30%, а НДС - 20%. Какая допустимая цена к продаже, округлив до целых чисел?1. 1) 278873*4 робота = 1 115 492 руб. (затраты)
2) 2749 руб *16 = 43 984 руб (план продаж в день)
3) 1 115 492 руб/20 дней= 55 774, 60 руб.
4) 55 774, 60 руб/2749 руб. = 20,2 = 21 заказ
B) Стоимость внедрения одного робота-официанта - 278 873 рублей. Отель N закупил 4 робота. Средний чек - 2749 рублей, а количество заказов в день около 16. Сколько заказов нужно делать, чтобы окупилось закупленное оборудование за 20 дней (робот-официант)?2.
1) 35 000/1.20 = 37 500 руб
2) 37 500 -35 000 = 2500 руб
3) 2500/35000 = 0,07*100= 7
C) Себестоимость проживания в номере составляет 35 000 руб. НДС 20%. Возможный уровень продажи номера составляет 45 000 руб. Какая рентабельность данной услуги (в %), написав алгоритм и не округлять цифры? 3. 9846 рублей
D) Номерной фонд - 68 номер. Загрузка - 56%. Доход от номерного фонда в феврале - 498 600 руб. Какой показатель Revpar, округлите в цифры до целых? 4. 498 600/68 = 7332, 35 = 7332 рублей

15. Решите задачу если, даны следующие условия.
A. Номерной фонд - 345 номер. Загрузка - 56%. Доход от номерного фонда в феврале - 23 498 600 руб. Какой показатель Revpar, округли в цифры до целых?
B. Номерной фонд - 58 номер. Загрузка - 56%. Доход от номерного фонда - 356 000 руб. Какой показатель Revpar, округлив цифры до целых?
C. Номерной фонд - 171 номер. Загрузка - 85%. Доход от номерного фонда - 1 654 600 руб. Какой показатель Revpar, округли в цифры до целых?
D) Количество проживающих 167 человек. Доход от продажи всех гостиничных услуг 2 764 430 руб. Какой показатель Revpac?

16. Решите задачу если, даны следующие условия
A. Себестоимость проживания в номере составляет 12 000 руб. НДС 20%. Возможный уровень продажи номера составляет 20 000 руб. Какая рентабельность данной услуги (в %), написав алгоритм и не округлять цифры?
B) Себестоимость проживания в номере составляет 18 000 руб. НДС 20%. Возможный уровень продажи номера составляет 25 000 руб. Какая рентабельность данной услуги (в %), написав алгоритм и не округлять цифры?
C)Какая общая стоимость номера 5600, если рентабельность 30% и 20% ндс., написав алгоритм расчета.
D) Сделать расчет упущенной выгоды от продажи номеров, если номерной фонд – 137 номеров, загрузка составляет 65%, а средняя стоимость номера – 6 412 рублей. Результаты % округлить до целых чисел, и финальный расчет указать в рублях

17. Решите задачу если, даны следующие условия.
A)Себестоимость проживания в номере составляет 28 000 руб. НДС. Возможный уровень продажи номера составляет 46 000 руб. Какая рентабельность данной услуги (в %)?
B)Сделать расчет упущенной выгоды от продажи номеров, если номерной фонд – 523 номера, загрузка составляет 45%, а средняя стоимость номера – 6 412 рублей. Результаты % округлить до целых чисел.

C)Количество проживающих 190 человек. Доход от продажи всех гостиничных услуг 2 764 430 руб. Какой показатель Revpac?

D)Сделать расчет упущенной выгоды от продажи номеров, если номерной фонд – 89 номеров, загрузка составляет 65%, а средняя стоимость номера – 6 412 рублей. Результаты % округлить до целых чисел.

18. Сделайте сопоставления по понятийному аппарату.

A) ADR

B) RevPar

C) RevPac

A. Total Revpar

19. Сделайте сопоставления по понятийному аппарату.

A) day to day
B) month to month
C) year to year
D) The first quarter to first quarter

20. Сделайте сопоставления по понятийному аппарату.

A. Proactiv sales
B. Reactiv sales
C. Sales Manager
D. Shop call

Тип задания: задания КОМБИНИРОВАННОГО типа с выбором одного верного ответа из предложенных и обоснованием выбора

21. Номерной фонд - 176 номер. Загрузка - 56%. Доход от номерного фонда - 276 986 руб. Какой Revpar?

A)1573, 78 руб
B) 1573 руб
C) 1574
D) 1578

22. Стоимость номера 12750+, Стоимость двухместного номера

A) 12 750 руб.
B) 15 300 руб.
C) 14 407, 50 руб.
D) 16 575 руб.

23. Стоимость номера 5700++, где стоимость завтра 1200 руб, Какой тариф одноместного размещения

A) 5700 руб.
B) 6840 руб.
C) 8040 руб.
D) 9240 руб.

24. Ценообразование. Сделать расчет стоимости проживания для одноместного размещения по формуле нетто + % + стоимость завтрака. Нетто = 3450 рублей, завтрак = 560 рублей.
A) 3450 руб
B) 4700 руб.
C) 4010 руб.
D) 5 260 руб.

25. Ценообразование. Сделать расчет стоимости проживания для двухместного размещения по формуле нетто + % + стоимость завтрака*2. Нетто = 3400 рублей, завтрак = 560 рублей.
A) 4080 руб
B) 3400 руб.
C) 5200 руб.
D) 4640 руб.

26. Какая общая стоимость номера 6900 руб, если рентабельность 15% и 20% ндс?
A) 7935 руб.
B) 9522 руб.
C) 9520 руб.
D) 8280 руб.

27. Какая общая стоимость номера 5600, если рентабельность 30% и 20% ндс.
A) 6720 руб.
B) 8736 руб.
C) 8700 руб.
D) 7280 руб.

28. Номерной фонд - 345 номер. Загрузка - 56%. Доход от номерного фонда в феврале - 23 498 600 руб. Какой Revpar (округлить целые числа)?
A) 2435 руб.
B) 2432 руб.
C) 2433 руб.
D) 2432, 56 руб.

29. Себестоимость размещения в модульном средстве размещении составляет 8 000 рублей/сутки. Рентабельность - 40%, а НДС - 20%. Какая допустимая цена к продаже?
A) 13 440 руб.
B) 9 600 руб.
C) 13 000 руб.
D) 9 660 руб.

30. Себестоимость проживания в номере составляет 12 000 руб. НДС 20%. Возможный уровень продажи номера составляет 20 000 руб. Какая рентабельность данной услуги (в % округлить до целых чисел)?
A) 38%
B) 38,8%
C) 39%
D) 39,2%

31. Себестоимость проживания в номере составляет 23 000 руб. НДС. Возможный уровень продажи номера составляет 46 000 руб. Какая рентабельность данной услуги (в % округлить)?
A) 67%
B) 66, 6%
C) 66, 5%
D) 66%

32. Номерной фонд – 210 номеров. Средняя стоимость - 8716 рублей. Загрузка гостиницы при 45% составляет… номеров (увеличить до целых чисел), выручка в день от размещения …….. рублей. Запишите ответ.
A) 94,5 номеров и 828 020 рублей
B) 95 номеров и 828 021 рублей
C) 95 номеров и 828 020 номеров
D) 94, 5 номеров и 828 021 номера

33. Сделать расчет упущенной выгоды от продажи номеров, если номерной фонд – 210 номеров, загрузка составляет 45% (округлить до целых чисел), а средняя стоимость номера – 8 716 рублей. Запишите ответ.
A) 1 000 340 руб
B) 1 002 430 руб.
C) 1 002 340 руб.
D) 1 006 450 руб.

34. Сделать расчет затрат на месячный/годовой фонд заработной платы, если в штате зачислено 15 сотрудников и их средняя зарплата - 25 000 рублей. Запишите ответ.
A) 357 000 руб./4 500 000 руб.
B) 375 000 руб./4 500 000 руб.
C) 375 000 руб.
D) 4 500 000 руб.

35. Ценообразование. Сделать расчет стоимости проживания для двухместного размещения по формуле нетто + % + стоимость завтрака. Нетто = 10 542 рублей, завтрак = 1500 рублей. Запишите ответ.
A) 15 650 руб.
B) 15 650,40 руб.
C) 15 651 руб.
D) 15 652 руб.

36. Сделать расчет упущенной выгоды от продажи номеров, если номерной фонд – 345 номеров, загрузка составляет 67% (округлить до целых чисел), а средняя стоимость номера – 6845 рублей. Запишите ответ.
A) 780 332 руб.
B) 780 331 руб.
C) 780 330 руб.
D) 780 329 руб.

37. Номерной фонд - 780 номер. Доход от номерного фонда - 18 569 000 руб. Какой Revpar?
A) 10 985 руб.

B) 10 986 руб.
C) 10 984 руб.
D) 10 985, 89 руб.

38. Доход от номерного фонда составляет 562 763 рубля. Количество реализуемых номеров 320 номеров. Какой ADR? Запишите ответ
A) 1 758, 63 руб.
B) 1 759 руб.
C) 1 758 руб.
D) 1 758, 64

39. Номерной фонд - 135 номеров. Загрузка - 43%. Доход от номерного фонда в день - 1 158 480 рублей. Какой ADR? (результаты загрузки округлить до целых показателей). Запишите ответ
A) 19 956, 58 руб.
B) 19 973, 79 руб.
C) 19 974 руб.
D) 19 957 руб.

40. Доход от номерного фонда составляет 689 000 рублей. Количество реализуемых номеров 230 номеров. Какой ADR? (результат округлять не нужно. Запишите ответ
A) 2995, 56 руб.
B) 2997 руб.
C) 2995,65 руб.
D) правильный ответ отсутствует

Тип задания: задания ОТКРЫТОГО типа с развёрнутым, обоснованным ответом и критериями оценки

41. Номерной фонд – 137 номеров. Средняя стоимость - 6412 рублей. Загрузка гостиницы при 65% составляет… номеров (округлить до целых чисел), выручка в день от размещения …….. рублей

42. Сделать расчет упущенной выгоды от продажи номеров, если номерной фонд – 137 номеров, загрузка составляет 65%, а средняя стоимость номера – 6 412 рублей (округлить цифры до целых показателей).

43. ГОСТ Р 70587-2022Услуги средств размещения” “Все включено” и “Ультра все включено”. На какую звездность объектов размещения ориентирован данный документ? Сколько разделов в документе можно выделить с требованиями к услугам по системе “Все включено” и “Ультра все включено” и перечислите несколько разделов. Какие сложности могут возникнуть у объектов размещения при внедрении и реализации перечисленных требований? Запишите ответ.

44. ADR - это ...

45. REVPAR - это ...

46. Гость забронировал номер в гостинице N, выбрав оплату за проживание в отеле в день заезда. Для гостиницы данное бронирование относится не к гарантированному виду бронирования. Сотрудник службы бронирования звонит гостю подтвердить бронирование и осуществить оплату по бронированию. Какие условия бронирования были нарушены сотрудниками гостиницы N? Запишите ответ.

47. Сделать расчет затрат на квартальный фонд заработной платы, если в штате зачислено 53 сотрудника и их средняя зарплата - 56 123 рублей. Запишите ответ

48. Себестоимость размещения составляет 3 000 рублей/сутки. Рентабельность - 40%, а НДС - 20%. Туроператор продал номер с наценкой в 20% Какая стоимость номера получается для туриста? Какая разница в цене получается между конечной и первоначальной? Запишите ответ

49. Сделать расчет упущенной выгоды от продажи номеров, если номерной фонд – 762 номеров, загрузка составляет 45% (округлить до целых чисел), а средняя стоимость номера – 8 716 рублей. Запишите ответ.

50. Номерной фонд - 78 номеров. Загрузка - 23%. Доход от номерного фонда в день - 260 245 рублей. Какой ADR? (результаты округлить до целых показателей). Запишите ответ

7.4. Содержание занятий семинарского типа.

МОДУЛЬ 1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

5 / 7 семестр

Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами

Практическое занятие 1

Вид практического занятия: практическое занятие

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

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

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

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

Вопросы для обсуждения.

1. Назовите основные принципы управления человеческими ресурсами.
2. Что подразумевается под управлением человеческими ресурсами?
3. Какова схема управления человеческими ресурсами?
4. Какова история развития теории управления человеческими ресурсами?
5. Каковы особенности управления человеческими ресурсами в сравнении с управлением кадров?
5. Охарактеризуйте основные этапы развития теории управления человеческими ресурсами.

6. Назовите основные характеристики управления человеческими ресурсами.
7. Каковы основные цели управления человеческими ресурсами?
8. Какие различают варианты управления человеческими ресурсами?
9. Дайте характеристику циклам управления человеческими ресурсами.
19. Каковы основные цели УЧР?

Выступления студентов с докладами и презентациями на темы:

- Макс Вебер;
- Ф.У. Тейлор;
- Р. Олдс;
- "Хотторнский эффект»;
- HR-тренды;
- Проблемы в области УЧР: современный взгляд.

После выступлений студентов с докладами возможны групповые мини- дискуссии.

Продолжительность занятия – 6 часов / 1 час

Практическое занятия 2

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Философия, ценности и принципы БП. Система менеджмента БП (СМБП)

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

Содержание: Философия и принципы бережливого производства. Преимущества и недостатки бережливого производства. Картирование потока создания ценности. Применение Lean-подходов в гостиничном бизнесе.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об уровнях управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения.

1. Раскройте особенности клиентоцентричности и основы Lean-мышления в сервисе (семь видов потерь в гостиничном бизнесе).
2. Охарактеризуйте основные инструменты бережливого производства и бережливого гостеприимства, приведите примеры их использования.
3. Определите роль и значение инструментов бережливого производства для индустрии туризма и гостеприимства, приведите успешные примеры.

Выступления студентов с докладами и эссе на следующие темы:

1. Клиентоцентричность (карта потока создания ценности (КПСЦ) для гостевого опыта).
2. Основы Lean-мышления в сервисе (семь видов потерь в гостиничном бизнесе).

Продолжительность занятия – 6 часов / 1 час

Практическое занятия 3

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Человеческие ресурсы: понятие, структура. Модели управления человеческими ресурсами

Цель занятия: закрепление теоретических знаний в области человеческих ресурсов

Содержание: Понятие «человеческие ресурсы». Структура человеческих ресурсов по категориям. Профессиональная и квалификационная структура человеческих ресурсов. Качественные характеристики человеческих ресурсов: по гендерному признаку, по возрасту, образованию, стажу. Мотивационная и ролевая структура человеческих ресурсов.

Показатели движения человеческих ресурсов. Коэффициенты прибытия, выбытия, текучести и постоянства человеческих ресурсов. Основные фазы формирования, распределения (перераспределения) и использования рабочей силы. Уровни управления человеческими ресурсами в туристской сфере, особенности в туристских предприятиях и государственных органах. Основные компоненты системы управления человеческими ресурсами. Гарвардская модель УЧР.

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

Вопросы для обсуждения.

1. Что понимается под человеческими ресурсами?
2. В чем отличительная особенности человеческих ресурсов и персонала?
3. Какие категории человеческих ресурсов Вам известны?
4. Охарактеризуйте профессиональную и квалификационную структуру человеческих ресурсов
5. Что понимается под качественными характеристиками человеческих ресурсов?
6. Как в рамках гостиничного предприятия проводится качественный анализ человеческих ресурсов?
7. В чем сущность мотивационной структуры человеческих ресурсов?
8. В чем сущность ролевой структуры человеческих ресурсов? Назовите ведущие роли персонала в рамках организации
9. Что такое движение человеческих ресурсов? Какие факторы влияют на движение персонала?
10. Как рассчитываются основные коэффициенты движения человеческих ресурсов ?
11. Как рассчитывается коэффициент постоянства человеческих ресурсов ?
12. Что понимается под рабочей силой?
13. Охарактеризуйте основные фазы формирования, распределения (перераспределения) и использования рабочей силы.
14. Охарактеризуйте уровни управления человеческими ресурсами в туристской сфере
15. В чем заключается особенность управления человеческими ресурсами на туристских предприятиях?
16. В чем заключается особенность управления человеческими ресурсами в государственных органах, регулирующих деятельность предприятий туриндустрии?
17. Назовите основные принципы системы управления человеческими ресурсами.
18. Охарактеризуйте основные подсистемы системы управления человеческими ресурсами.
19. Какова цель делопроизводственного обеспечения системы управления человеческими ресурсами?
20. Какова цель информационного обеспечения системы управления человеческими ресурсами?
21. Какова цель технического обеспечения системы управления человеческими ресурсами?
22. Какова цель правового обеспечения системы управления человеческими ресурсами?
23. Дайте определение нормативно-методического обеспечения системы управления человеческими ресурсами.
24. В чем сущность Гарвардской модели управления человеческими ресурсами?

Выполнение практической аудиторной работы:

1. Используя данные о штатном расписании гостиничного предприятия провести анализ количественного и качественного состава человеческих ресурсов.

2. Используя данные о движении персонала произвести расчет коэффициентов прибытия, выбытия, текучести и постоянства человеческих ресурсов.
3. Основные функции системы управления человеческими ресурсами.
4. Основные противоречия системы управления человеческими ресурсами и кадровой политики.
5. Информационная система управления человеческими ресурсами.
6. Российский рынок HRM- систем.
Просмотр видеоматериалов по теме «Система управления человеческими ресурсами на предприятии».

Продолжительность занятия – 6 часов / 2 часа

Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами

Практическое занятие 4
Вид практического занятия: практическое занятие
Тема и содержание занятия: Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами гостиничного предприятия
Цель занятия: закрепление теоретические знаний о стратегическом управлении человеческими ресурсами
Содержание: Управление человеческими ресурсами как функция менеджмента. Основы стратегического управления человеческими ресурсами. Инновационное управление человеческими ресурсами.
Практические навыки: навыки закрепления знаний о стратегическом управлении человеческими ресурсами
Вопросы для обсуждения
1. Что вы понимаете под стратегическим управлением человеческими ресурсами?
2. Назовите четыре цели, которые преследует стратегическое управление человеческими ресурсами.
3. Какими причинами обусловлено преодоление внутренней несогласованности в управлении человеческими ресурсами?
4. Какие препятствия могут встретиться на пути стратегического управления человеческими ресурсами?
5. Что необходимо предпринять для преодоления препятствий в управлении человеческими ресурсами?
6. В чем отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом организации?
7. Охарактеризуйте стадии и виды стратегий развития организации
8. Охарактеризуйте известные концепции стратегии управления человеческими ресурсами
3. Каковы основные черты стратегии управления человеческими ресурсами? Подтвердите ответ примерами
4. В чем заключаются понятие, принципы и этапы процесса стратегического управления?
5. Охарактеризуйте этапы процесса стратегического управления человеческими ресурсами
6. Что является субъектом, а что объектом стратегического управления человеческими ресурсами?

7. По каким направлениям реализуется стратегия управления человеческими ресурсами гостиничного предприятия?

Case- stady

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: ―аккумулирование опыта – поддержка и вознаграждение за успехи – установление

обратной связи – обеспечение вовлеченности работников – интеграция их усилий. Используются не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются ―круглые столы и дискуссии. Работникам гостиницы, которые обучаются в колледжах и университетах, при успешной сдаче экзаменов возмещается стоимость обучения.

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

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

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

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

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

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

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

ВОПРОСЫ К КЕЙСУ:

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

РОЛЕВАЯ ИГРА.

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

Кейс 1 «Сибарит»

«Здесь вам не тут…» От одной из посетительниц, впервые остановившейся в питерском отеле «Сибарит», поступила жалоба. - Я прожила в вашей гостинице больше недели и уезжаю с очень неприятными впечатлениями. Я часто бываю в Вашем прекрасном городе, но у вас, скорее всего, больше не поселюсь. И я хотела бы объяснить, что мне не понравилось. На следующий день после приезда, рано утром, ожидая в кафе-баре заказанного завтрака, я поняла, что сервис здесь никуда не годится. Бронируя номер, я гадала, что меня ждет в «Сибарите», потому что ничего не знала о вашем отеле. Это не Hilton или Marriott, где все известно наперед. Что и говорить, первое впечатление от вашей гостиницы было грандиозным: просто райский уголок, практически в центре северной столицы! Вестибюль маленький, но элегантный и обставлен со вкусом. В таких отелях приятно встречаться с деловыми партнерами и проводить переговоры, он достаточно велик, чтобы обеспечить конфиденциальность, и в то же время уютен, что придает деловым встречам особую атмосферу дружественности. Соответственно я ожидала и высочайшего класса обслуживания, поскольку в отделке всех помещений была заметна забота и отменный вкус. Ни одной непродуманной детали, незавершенной идеи! К моему искреннему разочарованию, ожидания мои не оправдались. После длительного и утомительного путешествия просто мечтаешь о горячем душе и уютной постели. Я прибыла в отель около шести часов вечера в среду. Швейцар любезно приветствовал меня и взял мой багаж. Я поднялась на лифте в вестибюль и подошла к регистрационной стойке, где простояла, кажется, целую вечность, дожидаясь, пока на меня обратят внимание. Наконец одна из двух девушек-регистраторов, оторвавшись от бумаг, соизволила заметить меня и спросила, чем она может мне помочь. У меня возникло ощущение, что я оторвала ее от весьма важных дел. Я назвала свою фамилию и объяснила, что зарезервировала номер. Девушка сообщила номер моей комнаты и дала мне ключ. Я поспешила наверх, валясь с ног от усталости. В основательно прокуренном номере обнаружилось две кровати – я же заказывала одноместный номер для некурящих; я тут же позвонила вниз. Девушка-регистратор с раздражением ответила, что мне следует спуститься вниз, пока она попробует что-нибудь для меня сделать. Пришлось проделать обратный путь – до лифта, десять этажей вниз и снова к регистрационной стойке. Процедив извинения за причиненные неудобства, девушка дала мне другой ключ, я во второй раз отправилась в свой номер. Почти полчаса я ждала, пока доставят мой багаж. Наконец появился коридорный. Одну из моих сумок – самую дорогую, – он прислонил к двери, чтобы та не закрылась, пока он вносил остальные вещи. Затем он информировал меня о предоставляемых в отеле услугах (стандартный набор: мини-бар, чистка обуви, круглосуточная доставка заказов в номер, тренажерный зал и пр.), улыбнулся и пожелал приятного отдыха. Распаковав багаж и устроившись, я взяла меню; оно показалось мне бедноватым, но я очень устала и решила заказать ужин в номер. Девушка на другом конце провода уже знала мою фамилию: "Добрый вечер, вас приветствует служба доставки отеля «Сибарит». Меня зовут Вероника. Чем я могу помочь вам?" Это несколько приободрило меня. Еда мне тоже понравилась, несмотря на то, что прибыла лишь через час, хотя любезная Вероника сказала, что все будет готово через 25 минут. Поужинав, я позвонила в службу доставки и сказала, что оставлю поднос за дверью. Чуть теплая вода в душе только усилила мои негативные эмоции. Когда я, наконец, легла спать, было за полночь. Утром я едва не наступила на тот самый поднос – он лежал на том самом месте, где я его оставила вчера вечером. Сегодня вечером, когда я выписывалась, девушка-регистратор заговорила со мной о будущих визитах, предложив помощь в резервировании номера. Я вежливо отказалась и сказала, что мое пребывание в «Сибарите» было не из приятных. Она, разумеется, принесла свои

извинения. Мы попрощались; выходя из дверей отеля, я пыталась сформулировать впечатления от своего пребывания, но точно знала, что больше сюда не вернусь. Мне понравился ваш отель в целом. Он гораздо привлекательнее, чем большинство отелей, где мне довелось побывать, и цены вполне приемлемы для Санкт-Петербурга. Тем не менее, лично я в «Сибарите» останавливаться больше не собираюсь. Обслуживание не оправдало моих ожиданий. Персоналу «Сибарита» следует задуматься об отношении к клиентам и внимательнее относиться к деталям. Мало кто из служащих проявлял элементарную вежливость, и почти никто не заботился о том, чтобы мне было удобно. Я надеюсь, что положение будет исправлено, поскольку в моем лице ваш отель потерял как минимум одного клиента. Искренне ваша Жанна Проскурина.
(*Персонажи и название отеля вымышленные).*

Кейс 2. Срочное совещание

Генеральный директор отеля 37-летний Савва Кирьянов пригласил на совещание по поводу письма все высшее руководство: начальника производства Маргариту Бражникову, руководителя отдела по управлению персоналом Петра Жвания и директора по маркетингу Нелли Стругачеву. Еще двое – директор по снабжению продовольствием и начальник инженерного отдела – проводили занятия по технике безопасности в ресторанной кухне и на совещании отсутствовали.

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

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

Слово взял руководитель отдела по управлению персоналом Петр Жвания: "Не хотелось бы с вами спорить, Нелли, но сегодня наша задача – не привлекать новых, а удержать имеющихся клиентов. Данные опросов постояльцев по вопросам качества обслуживания и растущее число жалоб, которые я тоже получаю, ясно показывают, что те, кто у нас побывали, часто уезжают от нас недовольными, что приводит к потере постоянных клиентов. Я убежден, что нам надо разработать стратегию повышения профессионализма и качества нашего обслуживания. Из неофициальных бесед с нашими работниками я знаю, что они с трудом понимают должностные инструкции и не знают, как им реагировать на жалобы клиентов. По заведенному у нас порядку, каждое нестандартное решение требует согласования с руководством». «Можно себе представить, что чувствует клиент,

заплативший больше 200 долл. в сутки за номер, который к его приезду не готов, а служащий, вместо того, чтобы немедленно предложить ему чашечку кофе за счет заведения, бежит на поиски начальника, чтобы спросить на это разрешения. А этот начальник, в свою очередь, обращается за разрешением ко мне или к вам, а время идет, и клиент еще больше раздражается.

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

В дискуссию включилась начальник производства Маргарита Бражникова: «Теоретически это возможно, но как контролировать возникающие при этом дополнительные расходы? Бесплатное угощение и возмещение морального ущерба означают рост издержек, а наше финансовое положение нам этого не позволяет. Кроме того, как известно, сейчас идет расширение штата продовольственного отдела, а это тоже дополнительные расходы и, в конечном итоге, снижение прибыли». Савва Кирьянов начал работу в сфере обслуживания 19 лет назад, еще школьником, подрабатывая во время перестройки в закусочной своего отца. Уже в торговом институте во время летних каникул он подрабатывал продавцом мороженого на черноморских курортах. Получив степень бакалавра, Савва три года отработал в ресторане. Однако гостиничный бизнес нравился ему больше, и он решил получить степень магистра гостиничного менеджмента. Своей первоочередной целью Савва считал повышение доходов отеля за счет повышения качества обслуживания и увеличения клиентской базы. В результате в 2010 году отель «Сибарит» впервые за долгие годы заработал больше, чем потратил.

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

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

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

Кейс 3. Европейские цены – российский уровень

«Сибарит» – десятиэтажный отель-бутик с 405 номерами с полномасштабным набором услуг. Находится он в центре города, среди офисов, ресторанов, баров, магазинов и модных бутиков. К услугам посетителей «Сибарита» ресторан с видом на Неву, винный погребок,

коктейль-бар и круглосуточная доставка еды в номера. Вестибюль небольшой и уютный, очень нравится бизнесменам, потому что обладает приятной, располагающей атмосферой. В числе других услуг – чистка обуви, кофе в номер, будильник по телефону, развлечения для всех гостей, сауна, массаж.

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

Прежде отель назывался «Па-де-де» и входил в сеть гостиниц для туристов. В начале 1993 года его выкупило российско-австрийского предприятия «Гермион». В реконструкцию было вложено свыше 150 млн. долл. Реконструкция двух зданий продолжалось четыре года, и завершилась объединением в единый гостиничный комплекс. Модный декоратор из Франции создал оригинальный интерьер в стиле модерн для вестибюля, ресторана и номеров. На смену прежним аляповатым и массивным украшениям пришел изысканный декор, статуи, освещение и привезенные из-за границы мебель, аквариумы и экзотические растения. Отель стал по-настоящему уютным. За свою историю отель несколько раз переходил от одного собственника к другому, пока его владельцем не стала одна европейская инвестиционная компания. При этом нынешние владельцы рассматривают данное приобретение как стратегический плацдарм для расширения своей деятельности в России.

Кейс 4. Конкуренты

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Кейс 7. «Финансы поют романсы»

При высоком уровне заселяемости номеров и процветании гостиничного бизнеса в Санкт-Петербурге «Сибарит» испытывает постоянные трудности. Первые 3 года работы

отель ежегодно нес убытки почти в 12 млн. долл., которые лишь недавно удалось свести к 1 млн. долл. Впервые отель получил прибыль в 2010 году.

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

Савва Кирьянов признавал, что возможности незначительного сокращения издержек существуют, однако их реализация противоречила повышению качества обслуживания. Например, на собрании Совета директоров два месяца назад один из владельцев отеля предложил закрыть гостиничный ресторан или отказаться от круглосуточного ресторанного обслуживания в номерах.

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

Кейс 8. Куда идем?

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

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

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

Таблица 4. Стратегия менеджмента по персоналу компании

Текущая / Будущая ситуация	Администра-тивный эксперт	Стратегический партнер	Лидер	Агент перемен
Проблемы бизнеса				
Возможности менеджмента				
Ключевые компетенции и лояльность сотрудников				
Эффективность бизнес-				

процессов				
Критерии эффективности бизнеса				

Продолжительность занятия – 6 часов / 1 час

Практическое занятие 5

Вид практического занятия: практическое занятие

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

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

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

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

Вопросы для обсуждения

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

26. Какие финансовые и временные затраты следует учитывать при разработке и внедрении модели компетенций?
27. Кого бы вы включили в команду разработчиков модели компетенций?
28. Какие источники сбора и анализа информации вы будете использовать для разработки компетенций?
29. В какой области управления человеческими ресурсами вы хотели бы применить модель компетенций в первую очередь? Почему?

Деловая игра на освоение понятийного аппарата в области компетенций

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

2 часть.

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

Деловая игра «Разработка профиля компетенция для гостиничного предприятия»

Описание этапов проведения деловой игры:

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

Продолжительность занятия – 6 часов / 1 час

Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов

Практическое занятие 6
Вид практического занятия: практическое занятие
Тема и содержание занятия: Кадровые службы гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о кадровых службах гостиничного предприятия

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

Практические навыки: навыки закрепления знаний о службах управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения

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

Выступления студентов с эссе и докладами на следующие темы:

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

Продолжительность занятия – 6 часов / 1 час

Практическое занятие 7

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Планирование потребности в человеческих ресурсах гостиницы

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о планировании человеческих ресурсов

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

Практические навыки: навыки закрепления знаний о планировании человеческих ресурсов

Контрольные вопросы:

1. Какие задачи призвано решать планирование человеческих ресурсов в организации?
2. Опишите структуру и основные этапы планирования человеческих ресурсов.
3. Назовите основные принципы планирования человеческих ресурсов?
4. Какие факторы учитываются при планировании человеческих ресурсов?
5. Чем отличается стратегическое и оперативное планирование?
6. Каковы преимущества и ограничения использования балансового метода при планировании человеческих ресурсов?
7. Сущность и возможности применения математико-статистических методов.
8. Сущность нормативного метода планирования человеческих ресурсов.
9. Значение планирования и обеспечения преемственности человеческих ресурсов.

Задача 1

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

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

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) - 1920 ч;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную -1,1.

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

Методические указания

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

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

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

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

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

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

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

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$\sum mt = m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3$.

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

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$Ч_р = [(m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3)/T]K_{нрв}$.

Решение

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$\sum mt = (500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0{,}5) + (300 \cdot 3) = 2900$ ч.

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$К_{нрв} = 1{,}3 \cdot 1{,}12 \cdot 1{,}1 = 1{,}6$.

3. Определение расчетной численности персонала:

$Ч_р$ = (2900 / 1920) 1,6 = 2,4 человека; принимаемая численность - 3 человека, с условием дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

Продолжительность занятия – 6 часов / 1 час

Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов

Практическое занятие 8

Вид практического занятия:

Тема и содержание занятия: Современные технологии найма персонала гостиничного предприятия

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

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

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

Деловая игра «Подбор и отбор персонала»

Описание деловой игры

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

Были использованы различные источники поиска и подбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в

рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался также телефон диспетчера (последний выступал как бы в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

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

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

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

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

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

Постановка задачи

Для проведения работы по отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Методические указания

Для проведения деловой игры участникам необходимо воспользоваться материалами лекций и учебника: Еремин В. И. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/ЕреминВ.И., ШумаковЮ.Н., ЖариковС.В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=445081

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

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

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

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

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

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

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

Таблица 5.1

ЛИЧНОСТНАЯ СПЕЦИФИКАЦИЯ

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

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

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

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

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

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

1) установление контакта с претендентом для создания доверительных, откровенных отношений;

2) подготовка содержания собеседования, т.е. тех вопросов, которые должны быть

заданы претенденту;

3) управление процессом собеседования (представителем организации).

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

1) оценить способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности;

2) выяснить мотивацию претендента, т.е. почему он желает работать именно в данной организации;

3) выяснить, управляем ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько он уживчив, коммуникабелен с другими людьми.

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

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

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

Личные данные

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

Образование

1. Какое из перечисленных учебных заведений Вы окончили?

обычная средняя школа
специальная школа
Укажите специализацию
ПТУ / Техникум

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

Название вуза	Факультет	Специальность	Год окончания или курс на данный момент

3. Уровень работы на компьютере
4. Какими языками Вы владеете?

Английский свободно хорошо удовлетвор.
Немецкий свободно хорошо удовлетвор.
Французский свободно хорошо удовлетвор.

5. Есть ли у Вас водительские права?

Сведения о работе

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

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

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

Деньги Для интеллектуального развития

Для получения опыта Карьера

Другое_____

3. Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:

Финансы Продажи

Маркетинг Кадры

Консалтинг Производство

Научные исследования Реклама

Еще не определился/Не имеет значения

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

Российская фирма с небольшим штатом

Крупное российское предприятие с большим штатом

Совместное предприятие с небольшим штатом

Совместное предприятие с большим штатом

Иностранная фирма с большим штатом

Не имеет значения

5. Ожидаемая величина заработной платы

6. Почему вы отдали предпочтение именно этой организации?

Хорошая зарплата

Имидж

Рекомендации друзей

Высокое качество продукции/услуг

Привлекательная область деятельности

Другое_____

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

Самостоятельно

При помощи родственников

Через службы занятости

При помощи друзей

Через объявление

На Дне карьеры

Другое_____

8. Подпись, дата

Рис. 5.1. Анкета кандидата на вакантную должность

Организация Должность

Фамилия .....

Имя.....

Отчество .....

Год рождения.....
Пол..... Национальность.....Гражданство.....
Адрес .....
Место работы .....
Должность.....
Специализация .....
Образование..... Учебное заведение .....
Специальность по образованию .....
Иностранный язык - степень владения.....
Телефоны: служ.....дом.....
Дополнительные сведения .....
Ф.И.О. Дата Подпись

Рис. 5.2. Образец карточки, используемой при телефонном отборе

Кому_____
___
Адрес_____
__
Приглашение на собеседование по вопросу найма кандидата на вакантную должность

Уважаемый_____!
(имя, отчество)

Большое спасибо за Ваш отклик на наше предложение!

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

Собеседование будет проходить по адресу: _____

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

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

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

Дата
тел. _____ Искренне Ваш_____
Ф.И.О., должность

Рис. 5.3. Пример приглашения

Таблица 5.2

СИСТЕМА МЕТОДОВ ОЦЕНКИ И ОТБОРА ПРЕТЕНДЕНТОВ (СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА)

	Оцениваемое качество	1	2	3	4	5	6
		Анализ анкетных данных	Проверка отзывов и рекомендаций	Квалификационное тестирование	Психологическое тестирование	Собеседование	Оценочные деловые игры

1.	Интеллект				++	+	++
2.	Эрудиция	+		++			+
3.	Профессиональные знания, навыки	+	+	++			+
4.	Организаторские способности, навыки	+	+	+			++
5.	Коммуникационные способности, навыки				+	++	++
6.	Личностные особенности (психологический портрет)		+		++	++	+
7.	Здоровье и работоспособность	+	+			+	+
8.	Внешний вид и манеры					++	
9.	Мотивация					++	

\+ - рекомендуемый метод;
++ - наиболее эффективное использование метода.

Таблица 5.3

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ СОБЕСЕДОВАНИЯ

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

9. Бытовые условия		

Ролевая игра «Проведение интервью»

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

1. Определить число участников ролевой игры
2. Собеседование может быть групповым и индивидуальным.

Исходя из этого формируются группы или пары участников ролевой игры.

3. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму.
4. Определить вакантную должность и требования к ней.
5. Определить технику проведения интервью (возможно комбинирование различных техник)
6. Определение круга задаваемых вопросов или ситуаций
7. Проведение собеседования.
7. Подготовить вопросы для команд конкурентов.
8. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам ра-боты команд конкурентов по форме табл. 3.
9. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

Выступление студентов с докладами на тему: «Примеры кейсов (ситуационных задач) для различных должностей.

По окончании выступления – групповая дискуссия.

Выступление с эссе и докладами

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

Просмотр и обсуждение видеоматериалов по подбору персонала

Case- stady

Кейс 1

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

Действующие лица:

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

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

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

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

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

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

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

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

- Измельчали звери! Никому доверия нет! Глаз да глаз нужен! – жаловался в очередной раз Хитрый Лис. – Продавать некому! Сидят пять старых Хомяков на своих клиентах, целыми днями в домино режутся да ждут, когда кто из постоянных покупателей позвонит. А сделаешь кому замечание, - обижаются. Говорят, мы же план выполняем, и зарплату нам все равно не повысят, чего напрягаться?
- А как раньше было хорошо! – подхватил Добрый Медведь. Ведь этих Хомяков я на работу подбирал, так они целыми днями землю рыли, нарабатывая клиентскую базу. Телефонные счета «Лестелекому» с трудом оплачивали! Кстати, у меня в закупках та же история. Ведь логистика – это захватывающее дело, как детектив. А мои Тюлени (дал же Бог подчиненных!) лежат на должности в прямом и переносном смысле. А ведь еще три года назад, я слышал, они считались лучшими специалистами в своей области, призы и премии получали!
- На производстве не лучше, - заявил Мудрый Барсук. – Пять лет назад, когда подготовленных кадров не хватало, мы набрали молодых Зайчих, выпускниц Травкиной Академии, предполагая, что вырастим из них классных специалистов. А те через год-другой замуж повыскакивали, и каждые три месяца – в декретный отпуск. А травы лекарственные кто за них собирать будет, мы с Ежом? Что-то, мне кажется, здесь отдел персонала не додумал.
- Вот, и крайний объявился! – поднялся со своего места Енот Полоскун. Как с управлением не справляемся – это кадры виноваты! А кто из вас за последнее время мне нормальную заявку на подбор персонала подал?
- Я! – подскочила Белка. – Все четко указала: что кандидат должен знать, что уметь, каким опытом обладать, вплоть до знания обезьяньего языка (мы тут с Африкой связи налаживаем).
- Да, действительно, - поддержал Енот. – Мы строго по этой заявке и нашли специалиста. Утконос, кажется, его фамилия? Редкий специалист, случайно к нам из Австралии занесло. И как работает? – обратился Енот к Белке.
- Отличник! Чувствуется заграничная школа! Наши все с него пример берут!
- Ну вот, значит не в кадрах дело, мы за свою работу отвечаем, - обиженно продолжал Енот. Давайте лучше подумаем, в чем тут дело, и что надо исправлять,
- Минуточку, - прервал всех Лев. – Сейчас по телику важное сообщение должно быть, кстати, по поводу кадровых проблем. Предлагаю прерваться и посмотреть. Там и про нас будет.

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

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

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

- О, меня показывают, - встрепенулся Енот.
- Кадровая проблема – это проблема системная, - начал Енот. – Здесь и слабая подготовка специалистов в ВУЗах, и устаревшие методы отбора персонала на предприятиях. Сегодня мы чувствуем нехватку методик оценки персонала. Ежегодные аттестации превратились в формальные процедуры, отписки, не имеющие ни воспитательного, ни стимулирующего значения. И вот еще что важно, - продолжал Енот, - в связи с дефицитом квалифицированного персонала, о котором вы сейчас говорили, произошли революционные изменения на рынке труда. Теперь не предприятие ищет классный персонал, а классные специалисты подбирают под себя подходящее предприятие, как правило, по принципу: «Где условия лучше». А создать такие условия – это тоже проблема. Вот мы и попали в замкнутый круг: Чтобы создать хорошие условия, нужны солидные деньги. Солидные деньги способны заработать высоко профессиональные специалисты. А туда, где денег платят мало, хорошие специалисты не идут.
- А как же вы выходите из положения? Как вам в такой сложной ситуации удается оставаться в лидерах? – с ноткой сопереживания в голосе стрекотала Сорока.
- Сегодня мы делаем ставку на выдающихся специалистов, которых назначаем на ключевые посты, и конечно изыскиваем средства, чтобы создать для них достойные условия. Но таких спецов единицы, и мы понимаем, что возможности их ограничены – в одиночку каждый из них горы не свернет. Требуются сотни и тысячи инициативных и творческих голов, профессиональных рабочих лап и крыльев, а также нужны современные технологии, сокращающие применение ручного труда. Этим мы сейчас и заняты. Но ключ, как мне представляется, находится в системе отбора специалистов.
- Спасибо, господин Полоскун! Напомню нашим телезрителям, что моим собеседником был руководитель отдела персонала акционерного общества «Жень-Шень» Енот Полоскун. На этом мы заканчиваем передачу. Но проблема остается, и решать ее нам! С вами была Трескучая Сорока. До новых встреч в эфире!
- Енот, ты, похоже, что-то знаешь, и молчишь! – сдержано зарычал Лев.
- Конечно знаю, и вы все это знаете: управление персоналом – это задача не только отдела персонала, а и каждого руководителя в отдельности. Кроме того, управление персоналом – это система, включающая в себя четыре основных элемента. Первый – подбор и расстановка кадров, второй – систематическая оценка персонала, третий – обучение и развитие, четвертый – мотивация и стимулирование. При определенных условиях эта система способна работать, как саморегулирующийся вечный двигатель. А вот что это за условия – стоит подумать нам всем. Лучше нас и вместо нас этого не сделает никто! – завершил свою пламенную речь Полоскун.
- Что ж, - уже снисходительно произнес Великий, - в таком случае, есть смысл обратиться к собственному лучшему опыту. Вот у Шустрой Белки с Утконосом ведь все получилось, как надо! С изучения этого успеха, пожалуй, и начнем. Сейчас все по местам, а завтра в 9.30 жду вас с конкретными предложениями.

Вопросы:

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

Кейс 2

Для руководителя отдела или структурного подразделения:

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

Кейс 3

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

Кейс 4

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

Кейс 5

«ЛИЧНАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ»

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

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

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

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

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

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

Кейс 6 «Ценностные ориентации при выборе работы»

Описание ситуации

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

Постановка задачи

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

Таблица 5.4

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ

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

Кейс 7 «Составление резюме»

Описание ситуации и постановка задачи

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

Необходимо составить резюме.

Методические указания

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

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

Деловая игра «Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность»

Описание деловой игры

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

Постановка задачи

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

Методические указания

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

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

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

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

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

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

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

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

Седьмая группа: умение своевременно принимать решения; способность обеспечивать контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены; умение владеть собой; уверенность в себе.

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

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

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

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

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

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

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

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

Описание хода деловой игры

Преподаватель предлагает участникам игры отобрать 10 качеств, которыми в наибольшей степени должен обладать кандидат на должность заместителя генерального директора по персоналу. Эти 10 качеств должны охватывать все девять групп. Значит, из каждой группы следует отобрать по одному качеству и еше дополнительно одно качество

из какой-либо группы.

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

Таблица 5.6

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

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

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

Таблица 5.7

СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ КАЧЕСТВ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ

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

10	Опрятность и аккуратность внешнего вида	3	5	4	3	-	6	-	4,2	10

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

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

Таблица 5.8

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

№ п/п	Наименование качества	Значение идеальных качеств в баллах	Значение качеств претендентов в баллах	
			начальник отдела кадров	начальник сборочного цеха
1	Способность подчинять личные интересы общественным	10,0	9,9 (-0,1)	9,7 (-0,3)
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	9,0	9,1 (+0,1)	8,9 (-0,1)
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	9,1	9,0 (-0,1)	9,0 (-0,1)
4	Владение передовыми методами руководства	13,9	13,0 (-0,9)	13,2 (-0,7)
5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	12,9	12.2 (-0,7)	12,3 (-0,6)
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	11,0	12,2 (+0,2)	11,1 (+0,1)
8	Умение видеть новое	7,5	7,7 (+0,2)	7,6 (+0,1)
9	Общительность	8,9	9,3 (+0,4) (-0,9)	9,2 (+0,3) (-1,3)

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

Продолжительность занятия – 6 часов / 1 час

Практическое занятие 9

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Современные технологии адаптации персонала в гостинице

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об адаптации и оценке персонала

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

Типология российских компаний по отношению к процессу адаптации.

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

Вопросы для обсуждения

1. Дайте характеристику ролевой структуры коллектива.
2. Что такое профессиональная ориентация, ее основные цели и задачи?
3. Раскройте сущность и основные этапы трудовой адаптации персонал?
4. Приведите классификацию видов трудовой адаптации?
5. Назовите цели и задачи системы управления профориентацией и адаптацией персонала?
6. Что понимается под адаптацией персонала?
7. Дайте характеристику основным видам адаптации.
8. Какие условия оказывают положительное влияние на адаптацию?
9. Какова роль наставничества в организации адаптации?
10. Перечислите известные Вам зарубежные технологии адаптации персонала.
11. С помощью каких инструментов можно оценить эффективность процедуры адаптации?
12. Охарактеризуйте типологию российских компаний по отношению к адаптации.

Задание 1. Разработка программы адаптации ключевой должности гостиничного предприятия.

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

По окончании заданий предусмотрены групповые дискуссии.

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

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

Кейс 1 "Проблема поколений"

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

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

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

Кейс 2 «Новичок – помогаем в адаптации»

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

У Петра был другой стиль руководства, он целиком полагался на квалификацию своих подчиненных и доверял им решать вопросы самостоятельно. Поэтому через какое-то время он стал злиться на постоянные вопросы Олега и однажды в повышенном тоне выразил свое недовольство. Когда же Олег попытался проявить инициативу и предложил новое решение поставленной задачи, Петр лишь отмахнулся, сказав: «Мы так не делаем…». Олег был обижен подобным отношением и написал заявление об уходе. Петр удивился и, обсудив эту ситуацию с Олегом, убедил его не спешить с увольнением.

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

Задание

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

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

Продолжительность занятия – 6 часов / 1 час

6 / 8 СЕМЕСТР

Раздел 5. Использование современных персонал- технологий в гостиничных предприятиях

Практическое занятие 10

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Понятие персонал- технологий

Цель занятия: закрепление понятийного аппарата в области персонал- технологий

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

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

Вопросы для обсуждения

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

Выступления с эссе и докладами на темы:

- Поколение«Y»: современный взгляд на управление;

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Практическое занятие 11

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Современные технологии оценки персонала гостиничных предприятий

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

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

Практические навыки: навыки закрепления знаний о деловой оценке человеческих ресурсов

Вопросы для обсуждения:

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

Выступление с докладами и презентациями на темы:

1. Современный инструментарий оценки персонала - ключевые показатели эффективности деятельности (KPI – Key Performance Indicators).
2. Современные методы оценки руководителей.
3. Использование результатов оценки для развития персонала в компании.
4. Оценка эффективности работы персонала
5. Оценка персонала в организации как научная проблема
6. Документы, регламентирующие оценку персонала на предприятии
7. Деловая оценка персонала
8. Оценка «360 градусов».
9. Ассесмент- Центр: состояние и перспективы развития в России
10. Российский стандарт «Центр Оценки»
11. Российская Федерация Оценки персонала
12. В чем заключается организация работы по аттестации персонала? Назовите основные этапы данной работы.
13. Какие виды оценки персонала Вам известны? Дайте характеристику их достоинствам и недостаткам.
14. В чем специфика проведения оценки руководящего состава? Какие методы оценки применяется к данной категории персонала?
15. . Какие методы применяются для оценки соответствия персонала требованиям корпоративной культуры?
16. Что представляет собой Ассессмент- Центр?
17. Какие оценочные процедуры используются в Ассессмент- Центре ?
18. Каковы основные достоинства и преимущества Ассессмент- Центра перед другими методами оценки работы персонала?
19. Перечислите факторы, влияющие на эффективность работы персонала. как со стороны самого персонала, так и со стороны организации.
20. Кто несет ответственность за проведение оценки?
21. Каковы критерии, используемые при оценке работы персонала?
22. . Какие подходы к валидизации критериев оценки Вам известны?
23. Каков основной недостаток метода парного сравнения?
24. Место оценки рабочих результатов работников в системе управления человеческими ресурсами.
25. Подходы к разработке системы оценки человеческих ресурсов.
26. Специфика оценки индивидуальных особенностей работников
27. Валидность критериев оценки.
28. Методы оценки эффективности работы персонала.
29. Управление по целям как метод оценки человеческих ресурсов.
30. Ошибки оценивания и их преодоление

Апробация тестовых методик в группе

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

МЕТОДИКА Д. КЕЙРСИ
для определения социального типа личности

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

Инструкция к оформлению ответов на опросник.
Вам предлагается два документа для работы: опросник и регистрационный бланк.
Опросник вы будете читать, а в регистрационном бланке будете оформлять свой ответ.
Опросник включает в себя 70 пронумерованных незаконченных предложений. Каждое предложение имеет два варианта продолжения, обозначенных буквами *а* и *б.*
Внимательно прочтите первое предложение и варианты его продолжения.
Выберете тот вариант предложения, который более всего отражает вашу позицию, убеждение. Найдите в регистрационном бланке порядковый номер этого предложения (номер 1).
Поставьте знак «+» («плюс») в клетке с буквенным обозначением, которое отражает выбранный вами вариант продолжения предложения.
Переходите быстро, подолгу не задумываясь над ответом, не пропуская предложений.

ОПРОСНИК

1. В компании (на вечеринке) вы:
а) общаетесь со многими, включая незнакомцев;
б) общаетесь с немногими – вашими знакомыми.

2. Вы человек скорее:
а) реалистичный, чем склонный теоретизировать;
б) склонный теоретизировать, чем реалистичный.

3. Как по-вашему, что хуже:
а) «витать в облаках»;
б) придерживаться проторенной дорожки.

4. Вы более подвержены влиянию:
а) принципов, законов;
б) эмоций, чувств.

5. Вы более склонны:
а) убеждать;
б) затрагивать чувства.

6. Вы предпочитаете работать:
а) выполняя все точно в срок;
б) не связывая себя определенными сроками.

7. Вы склонны делать выбор:
а) довольно осторожно;
б) внезапно, импульсивно.

8. В компании (на вечеринке) вы:
а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости;
б) быстро утомляетесь и предпочитаете пораньше уйти.

9. Вас более привлекают:
а) здравомыслящие люди;
б) люди с богатым воображением.

10. Вам интереснее:
а) то, что происходит в действительности;
б) те события, которые могут произойти.

11. Оценивая поступки людей, вы больше учитываете:
а) требования закона, чем обстоятельства;
б) обстоятельства, чем требования закона.

12. Обращаясь к другим, вы склонны:
а) соблюдать формальности, этикет;
б) проявлять свои личные, индивидуальные качества.

13. Вы человек скорее:
а) точный, пунктуальный;
б) неторопливый, медлительный.

14. Вас больше беспокоит необходимость:
а) оставлять дела незаконченными;
б) непременно доводить дело до конца.

15. В кругу знакомых вы, как правило:
а) в курсе происходящих там событий;
б) узнаете о новостях с опозданием.

16. Повседневные дела вам нравится делать:
а) общепринятым способом;
б) своим оригинальным способом.

17. Предпочитаете таких писателей, которые:
а) выражаются буквально, напрямую;

б) пользуются аналогиями, иносказаниями.

18. Что вас больше привлекает:

а) стройность мысли;

б) гармония человеческих отношений.

19. Вы чувствуете себя увереннее:

а) в логических умозаключения;

б) в практических оценках ситуаций.

20. Вы предпочитаете когда дела:

а) решены и устроены;

б) не решены и пока не улажены.

21. Как по-вашему, вы человек скорее:

а) серьезный, определенный;

б) беззаботный, беспечный.

22. При телефонных разговорах вы:

а) заранее не продумываете, что нужно сказать;

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

23. Как вы считаете, факты:

а) важны сами по себе;

б) есть проявления общих закономерностей.

24. Фразеры, мечтатели обычно:

а) раздражают вас;

б) довольно симпатичны вам.

25. Вы чаще действуете как человек:

а) хладнокровный;

вспыльчивый, горячий.

26. Как по-вашему хуже быть:

а) несправедливым;

б) беспощадным.

27. Обычно вы предпочитаете действовать:

а) тщательно, оценив все возможности;

б) полагаясь на волю случая.

28. Вам приятнее:

а) покупать что-либо;

б) иметь возможность купить.

29. В компании вы, как правило:

а) первым заводите беседу;

б) ждете, когда с вами заговорят.

30. Здравый смысл:

а) редко ошибается;

б) часто попадает впросак.

31. Детям часто не хватает:

а) практичности;

б) воображения.

32. В принятии решений вы руководствуетесь скорее:

а) принятыми нормами;

б) своими чувствами, ощущениями.

33. Вы человек скорее:

а) твердый, чем мягкий;

б) мягкий, чем твердый.

34. Что, по-вашему, больше впечатляет:

а) умение методично организовывать;

б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым.

35. Вы больше всего цените:

а) определенность, законченность;

б) открытость, многовариантность.

36. Новые и нестандартные отношения с людьми:

а) стимулируют, придают вам энергии;

б) утомляют вас.

37. Вы чаще действуете как:

а) человек практического склада;

б) человек оригинальный, необычный.

38. Вы более склонны:

а) находить пользу в отношениях с людьми;

б) понимать мысли и чувства других.

39. Что приносит вам больше удовольствия:

а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса.

б) достижение соглашения по поводу спорного вопроса.

40. Вы руководствуетесь более:

а) рассудком;

б) велениями сердца.

41. Вам удобнее выполнять работу:

а) по предварительной договоренности;

б) которая подвернулась случайно.

42. Вы обычно полагаетесь:

а) на организованность, порядок;

б) случайность, неожиданность.

43. Вы предпочитаете иметь:

а) много друзей на непродолжительный срок;

б) несколько старых друзей.

44. Вы руководствуетесь в большей степени:

а) фактами, обстоятельствами;

б) общими положениями, принципами.

45. Вас больше интересует:

а) производство и сбыт продукции;

б) проектирование и исследования.

46. Что вы скорее сочтете за комплимент:
а) «Вот очень логичный человек»;
б) «Вот тонко чувствующий человек».
47. Вы более цените в себе:
а) невозмутимость;
б) увлеченность.
48. Вы предпочитаете высказывать:
а) окончательные и определенные утверждения;
б) предварительные и неопределенные утверждения.
49. Вы лучше чувствуете себя:
а) после принятия решения;
б) до принятия решения.
50. Общаясь с незнакомым, вы:
а) легко завязываете продолжительные беседы;
б) не всегда находите общие темы в беседе.
51. Вы больше доверяете:
а) своему опыту;
б) своим предчувствиям.
52. Вы чувствуете себя человеком:
а) более практичным, чем изобретательным;
б) более изобретательным, чем практичным.
53. Кто заслуживает больше одобрения:
а) рассудительный, здравомыслящий человек;
б) человек, сильно переживающий.
54. Вы более склонны:
а) быть прямым и беспристрастным;
б) сочувствовать людям.
55. Что, по-вашему, предпочтительней:
а) удостовериться, сто все подготовлено и улажено;
б) предоставить событиям идти своим чередом.
56. Отношения между людьми должны строиться:
а) на предварительной договоренности;
б) в зависимости от обстоятельств.
57. Когда звонит телефон, вы:
а) торопитесь подойти первым;
б) надеетесь, что подойдет кто-то другой.
58. Что вы цените в себе больше:
а) развитое чувство реальности;
б) пылкое воображение.
59. Вы больше придаете значение:
а) тому, что сказано;
б) тому, как сказано.
60. Что выглядит большим заблуждением:
а) излишняя пылкость, горячность;
б) чрезмерная объективность;
61. Вы в основном считаете себя:
а) трезвым и практичным;
б) сердечным и отзывчивым.
62. Какие ситуации привлекают вас больше:
а) регламентированные и упорядоченные;
б) неупорядоченные и нерегламентированные.
63. Вы человек скорее:
а) педантичный, чем капризный;
б) капризный, чем педантичный.
64. Вы чаще склонны:
а) быть открытым, доступным людям;
б) быть сдержанным, скрытным.
65. В литературных произведениях вы предпочитаете:
а) буквальность, конкретность;
б) образность, переносный смысл.
66. Что для вас труднее:
а) находить общий язык с другими;
б) использовать других в своих интересах.
67. Чего бы вы себе больше пожелали:
а) ясности размышлений;
б) умения сочувствовать.
68. Что хуже:
а) быть неразборчивым, неприхотливым;
б) быть излишне привередливым.
69. Вы предпочитаете:
а) запланированные события;
б) незапланированные события.
70. Вы склонны поступать скорее:
а) обдуманно, чем импульсивно;
б) импульсивно, чем обдуманно.

Первичная обработка и оценка результатов

В колонке 1 найдите сумму знаков «+» («плюс») по варианту «а». Впишите полученное значение под вариантом «а». В этой же колонке найдите сумму знаков «+» («плюс») по варианту «б». Впишите полученное значение под вариантом «б».
Перенесите полученные данные в графу «Шкала». Полученные суммы различаются между собой на какую-то величину.
Переходите к обработке данных в следующих колонках с учетом особенностей дальнейшей обработки. С числами (суммами), вписанными в графу «Сумма», надо работать так:
Сложите попарно: а2 и а3; а4 и а5; а6 и а7; б2 и б3; б4 и б5; б6 и б7 и полученные значения впишите в соответствующие клетки графы «Шкала».
Из каждой пары полученных сумм выберите наибольшую. В графу «Итоговый результат» внесите букву, соответствующую выбранной наибольшей сумме по каждой колонке.
Итак, вы получили композицию условных буквенных обозначений.
Эта композиция свидетельствует об особенностях социальных свойств человека.

2. ТЕСТ Тимоти ЛИРИ. Цель настоящей методики заключается в исследовании представлений испытуемого о себе и идеальном «я», а также в изучении взаимоотношений в малых группах.
Эта методика создана Т. Лири, Г. Лефоржем и Р. Сазеком в 1954 г. и является, по сути, методикой диагностики межличностных отношений.

Этап 1. Предварительный (сбор информации)

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

1. Умеет нравиться
2. Производит впечатление на окружающих.
3. Умеет распоряжаться, приказывать
4. Умеет настоять на своем.
5. Обладает чувством достоинства.
6. Независимый
7. Способен сам позаботиться о себе.
8. Может проявить безразличие
9. Способен быть суровым
10. Строгий, но справедливый
11. Может быть искренним
12. Критичен к другим
13. Любит поплакаться.
14. Часто печален.
15. Способен проявлять недоверие.
16. Часто разочаровывается
17. Способен быть критичным к себе
18. Способен признать свою неправоту
19. Охотно подчиняется
20. Покладистый

© РГУТИС

21. Благодарный
22. Восхищающийся и склонный к подражанию
23. Уважительный
24. Ищущий одобрения
25. Способный к сотрудничеству, взаимопомощи
26. Стремится ужиться с другими
27. Доброжелательный
28. Внимательный и ласковый
29. Деликатный
30. Ободряющий
31. Отзывчивый к призывам о помощи.
32. Бескорыстный
33. Способен вызывать восхищение.
34. Пользуется у других уважением
35. Обладает талантом руководителя
36. Любит ответственность
37. Уверен в себе
38. Самоуверен и напорист
39. Деловитый, практичный
40. Соперничающий
41. Стойкий где надо.
42. Неумолимый но беспристрастный
43. Раздражительный
44. Открытый и прямолинейный
45. Не терпит, чтобы им командовали
46. Скептичен
47. На него трудно произвести впечатление
48. Обидчивый, щепетильный
49. Легко смущается.
50. Неуверенный в себе.
51. Уступчивый
52. Скромный
53. Часто прибегает к помощи других.
54. Очень почитает авторитеты.
55. Охотно принимает советы.
56. Доверчив и стремится радовать других.
57. Всегда любезен в обхождении.
58. Дорожит мнением окружающих.
59. Общительный и уживчивый.
60. Добросердечный.
61. Добрый, вселяющий уверенность.
62. Нежный и мягкосердечный.
63. Любит заботиться о других.
64. Щедрый
65. Любит давать советы.
66. Производит впечатление значительности.
67. Начальственно-повелительный
68. Властный.
69. Хвастливый

© РГУТИС

70. Надменный и самодовольный
71. Думает только о себе
72. Хитрый.
73. Нетерпим к ошибкам других.
74. Расчетливый
75. Откровенный
76. Часто недружелюбен
77. Озлоблен.
78. Жалобщик.
79. Ревнивый.
80. Долго помнит обиды.
81. Склонный к самобичеванию.
82. Застенчивый.
83. Безынициативный.
84. Кроткий.
85. Зависимый несамостоятельный
86. Любит подчиняться.
87. Предоставляет другим принимать решения.
88. Легко попадает впросак
89. Легко поддается влияний друзей
90. Готов довериться любому.
91. Благорасположен ко всем без разбора.
92. Всем симпатизирует
93. Прощает все
94. Переполнен чрезмерным сочувствием.
95. Великодушен и терпим к недостаткам
96. Стремится помочь каждому.
97. Стремящийся к успеху.
98. Ожидает восхищения от каждого
99. Распоряжается другими
100. Деспотичный.
101. Относится к окружающим с чувством превосходства.
102. Тщеславный
103. Эгоистичный
104. Холодный, черствый.
105. Язвительный, насмешливый
106. Злой, жестокий.
107. Частой гневлив
108. Бесчувственный, равнодушный.
109. Злопамятный
110. Проникнут духом противоречия
111. Упрямый.
112. Недоверчивый и подозрительный
113. Робкий
114. Стыдливый
115. Услужливый
116. Мягкотелый
117. Почти никому не возражает
118. Навязчивый.

© РГУТИС

119. Любит, чтобы его опекали.
120. Чрезмерно доверчив.
121. Стремится снискать расположение каждого.
122. Со всеми соглашается
123. Всегда со всеми дружелюбен
124. Всех любит.
125. Слишком снисходителен к окружающим.
126. Старается утешить каждого
127. Заботиться о других в ущерб себе.
128. Портит людей чрезмерной добротой.

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

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

Затем подсчитывается общее число выделенных утверждений, т.е. число кружков или крестиков в каждой из групп, и полученные значения *n1, n2, ……, n8* наносятся в виде точек на соответствующие оси диаграммы, причем эти точки соединяются, образуя уникальный для каждой личности многоугольник, «личностный профиль». (рис. 1)

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

Этап 3. Интерпретация результатов

Ось 1 – ось авторитарности (властный-лидирующий)
0<n1<4: уверенный в себе человек, умеющий давать хорошие советы;
5<n1<8: обладающий способностями наставника и организатора, чертами успешного руководителя, упорный, компетентный, авторитетный лидер;
9<n1<12: нетерпимый к критике, переоценивающий собственный возможности;
13<n1<16:человеку присущи догматизм, деспотичность и властность, потребность командовать другими, он полагается только на свое мнение, диктатор.

Ось 2 – ось эгоистичности (независимый – доминирующий)
0<n2<4: уверенный в себе, независимый;
5<n2<8: имеющий склонность к соревновательности, соперничеству;
9<n2<12: имеющий обособленную позицию в группе, ориентирующийся на себя;
13<n2<16 самодовольный, самовлюбленный, себялюбивый, хвастливый, заносчивый, расчетливый, обладающий по отношению к окружающим чувством превосходства, стремящийся быть над всеми и перекладывать трудности на окружающих

© РГУТИС

Ось 3 – ось агрессивности (прямолинейный, агрессивный)
0< n3<4: искренний, непосредственный;
5<n3<8: Прямолинейный, настойчивый и энергичный в достижении цели;
9<n3<12: Непримиримый, недружелюбный, склонный во всем обвинять окружающих, насмешливый, ироничный, раздражительный;
12<n3<16: Жесткий, враждебный по отношению к окружающим, резкий, несдержанный, вспыльчивый, агрессивный (порой до асоциального поведения)

Ось 4 — ось подозрительности (недоверчивый — скептический).
$0 < n_4 < 4$: обладающий реалистической базой суждений и поступков;
$5 < n4 < 8$: имеющий склонность к скептицизму и неконформности;
$9 < n4 < 12$: обидчивый и недоверчивый, склонный к критицизму, замкнутый, скептичный, разочарованный в людях, скрытный, испытывающий трудности в межличностных контактах из-за подозрительности и боязни плохого отношения;
$13 < n4 < 16$: недовольный окружающими, подозрительный, отчужденный по отношению к враждебному и злобному миру, склонный к сомнению во всем, злопамятный.

Ось 5— ось подчиняемости (покорный — застенчивый).
$0 < n5 < 4$: скромный, застенчивый, робкий, уступчивый;
5< n5< 8: послушно, честно и охотно выполняющий чужие обязанности, эмоционально сдержанный, способный подчиняться;
9<n5< 12: обладающий повышенным чувством вины, склонный к самоуничижению и подчинению более сильному без учета ситуаций
13<n5<16: полностью покорный, слабовольный, склонный уступать всем и во всем, всегда ставящий себя на последнее место и осуждающий себя, приписывая себе вину, пассивный, стремящийся найти опору в ком-либо более сильном.

Ось 6— ось зависимости (зависимый— послушный).
$0 < n_6 < 4$: имеющий потребность в доверии со стороны окружающих, в признании, вежливый;
5<n6<8: конформный, мягкий, ожидающий помощи и советов, склонный к восхищению окружающими;
9<n6<12: послушный, боязливый, беспомощный, не умеющий проявить сопротивление, искренне считающий, что другие всегда правы, обладающий сверхконформностью;
13<n6<16: резко неуверенный в себе, имеющий навязчивые страхи, опасения, тревожащийся по любому поводу и поэтому зависимый от других, от чужого мнения>демонстрирующий полную зависимость от мнения окружающих.

Ось 7 — ось дружелюбности (сотрудничающий — конвенциальный).
$0 < n_7 < 4$: склонный к сотрудничеству, кооперации, гибкий и компромиссный при решении проблем и в конфликтных ситуациях, стремящийся быть в согласии с мнением окружающих;
5<n7<8: сознательно конформный, следующий условностям, правилам и принципам «хорошего тона» в отношениях с людьми, стремящийся заслужить признание и любовь, общительный, проявляющий теплоту " дружелюбие;
9<*n7*< 12: любезный со всеми, ориентированный на принятие и социальное одобрение, демонстрирующий компромиссное поведение;

© РГУТИС

13< *n7*< 16: стремящийся удовлетворить требования всех, «быть хорошим» для всех без учета ситуации, стремящийся к целям группы, проявляющий несдержанность в излияниях своего дружелюбия.

Ось 8— ось альтруизма (ответственный— великодушный).
0<n8< 4: ответственный по отношению к людям, деликатный, мягкий, добрый, заботливый, ласковый; стремящийся сочувствовать, сострадать и помогать окружающим;
5<*n8*<8: умеющий подбодрить и успокоить окружающих, бескорыстный и отзывчивый, проявляющий мягкосердечность и сверхобязательность;
9<n8<12: гиперответственный, всегда приносящий в жертву свои интересы, стремящийся помочь и сострадать всем, навязчивый в своей помощи и слишком активный по отношению к окружающим;
13<n8<16: неадекватно принимающий на себя ответственность за других, проявляющий полный альтруизм.

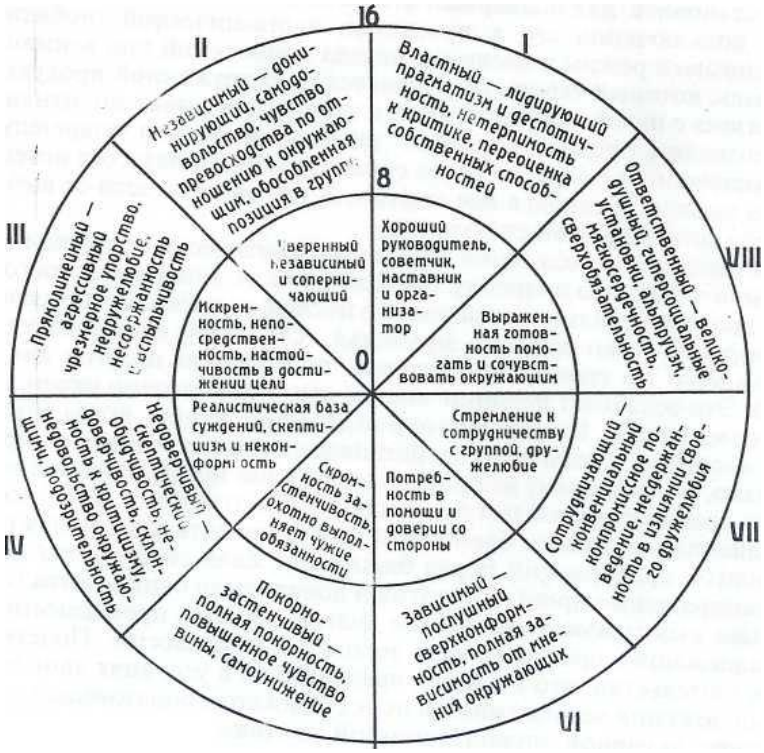


Рис. 1 Диаграмма вариантов межличностных отношений.

© РГУТИС

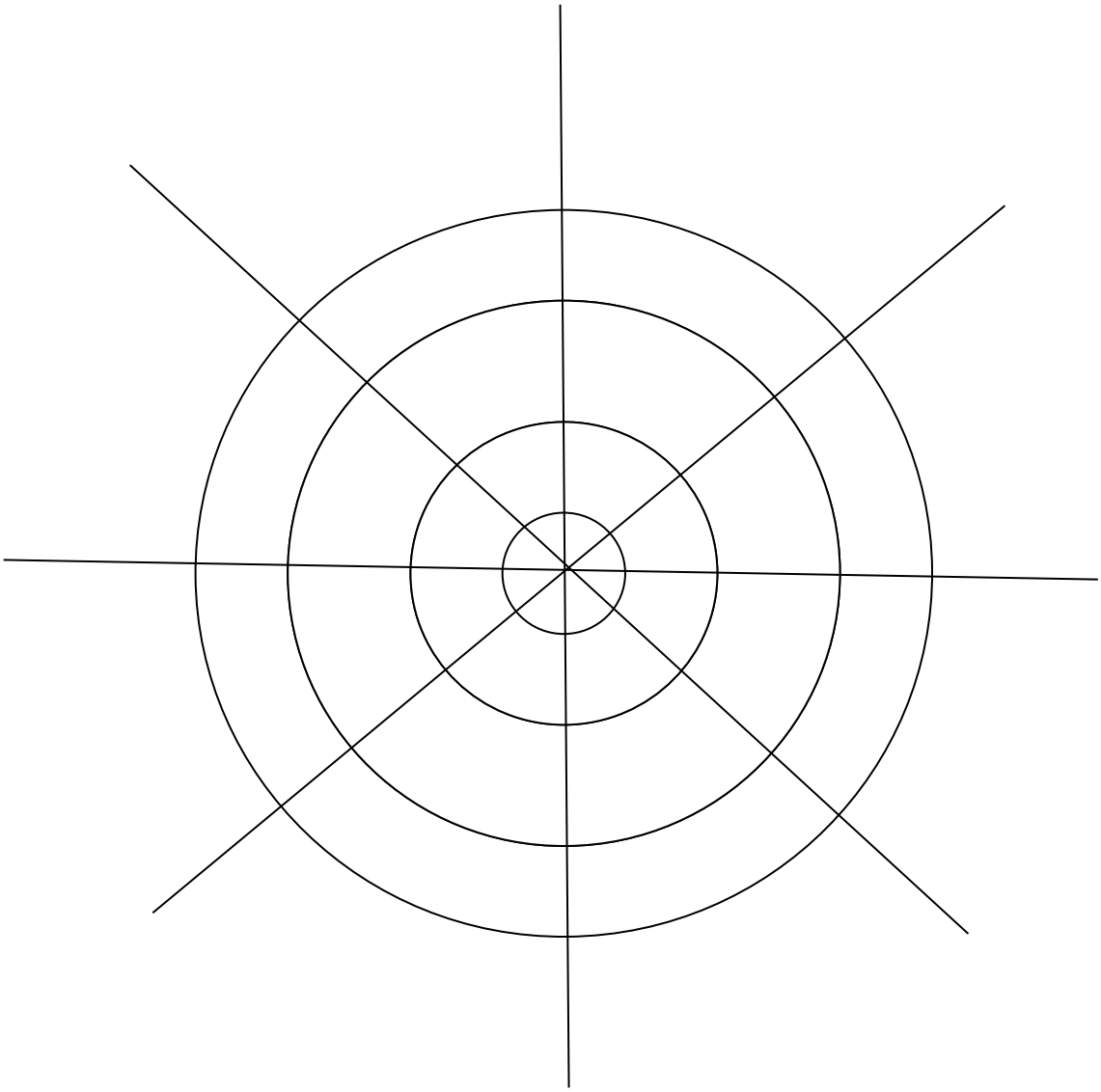


Рис. 2. Диаграмма личностного профиля

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Практическое занятие 12

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Работа с установками, мотивация, вовлечённость персонала. Мотивация персонала и устранение операционных потерь методами БП (Lean)»

Цель занятия: сформировать у студентов понимание того, что инструменты бережливого производства (Lean) являются мощным драйвером внутренней мотивации и вовлеченности персонала, поскольку они направлены на устранение фрустрирующих операционных потерь и создание среды, основанной на уважении и заботе о сотруднике; закрепление теоретические знаний о современных технологиях эффективной мотивации труда персонала и современных системах компенсаций.

«Внедрение бережливого производства в гостиничном предприятии должно осуществляться не через механистическое "закручивание гаек", а через парадигму этики

© РГУТИС

заботы. Менеджер, применяющий инструменты Lean, выступает в роли фасилитатора, который устраняет операционный "шум" и бюрократические барьеры. Это высвобождает когнитивный и эмоциональный ресурс сотрудника, повышая его профессиональную резильентность и способность создавать подлинные, а не шаблонные впечатления для гостя даже в условиях VUCA-мира. Таким образом, человеческий капитал становится не статьей расходов, а главным источником инноваций и устойчивого развития сервиса».

После изучения этой темы студент должен:

Знать: основные виды операционных потерь в гостиничном сервисе и их прямое влияние на психологическое состояние и мотивацию персонала.

Уметь: применять инструменты 5 S и картирования потока (VSM) для аудита рабочих процессов с позиции «удобства и безопасности внутреннего гостя» (сотрудника).

Владеть: навыками фасилитации кайдзен-сессий для вовлечения линейного персонала в процесс непрерывного улучшения качества сервиса.

Содержание. Ключевые блоки тем для занятия:

1. Переосмысление «потерь» (Муда) через призму мотивации. В гостиничном деле 8 видов потерь бережливого производства — это не только финансовые убытки отеля, но и прямые демотиваторы для персонала:

- Ожидание (пока освободится компьютер, пока принесут белье) = чувство беспомощности и простоя.
- Лишние движения/перемещения (неудобная тележка, далеко расположенная кладовая) = физическое истощение и профессиональные заболевания.
- Дефекты/переделки (неверно принятый заказ, который нужно переделывать) = стресс и страх перед гостем/руководством.

Вывод: Устранение этих потерь — это акт *этики заботы (ethics of care)* со стороны менеджмента. Мы заботимся о ресурсе сотрудника, высвобождая его время и энергию для творчества и искреннего гостеприимства.

2. Lean как инструмент формирования резильентности / устойчивости в VUCA-мире.

В условиях неопределенности (VUCA-мир) хаос и неясность процессов разрушают психологическую устойчивость (резильентность) команды.

- Внедрение *стандартизации* (как договоренности о лучшем известном на данный момент способе работы, а не как жесткой бюрократии) снижает когнитивную нагрузку и тревожность персонала.
- Сотрудник знает, что делать в нестандартной ситуации, чувствует опору и сохраняет способность к эмпатии по отношению к гостю.

3. «Уважение к людям» (Respect for People) как второй столп Lean.

Многие ошибочно считают, что Lean — это только про эффективность. Напомните студентам, что у Toyota Production System два столпа: «Непрерывное улучшение» и «Уважение к людям». Мотивация в Lean строится не на кнуте и прянике, а на *предоставлении голоса (voice)* и *автономии* линейному персоналу.

Практические механизмы внедрения (как связать Lean и мотивацию)

Для раздела «Методы и формы контроля» или «Практические задания» использовать эти конкретные связки:

Инструмент Lean	**Как он работает на мотивацию и вовлеченность**	**Пример в гостиничном деле**
Кайдзен (Непрерывные улучшения)	Дает чувство соучастия и значимости. Сотрудник перестает быть «винтиком» и	Доска идей в комнате отдыха персонала: горничная предлагает изменить маршрут

© РГУТИС

Инструмент Lean	**Как он работает на мотивацию и вовлеченность**	**Пример в гостиничном деле**
	становится «соавтором» процесса.	уборки, чтобы сэкономить 15 минут. Идея внедряется за 3 дня, автор получает публичное признание.
Система 5S в бэк-офисе	Демонстрирует, что отель заботится о комфорте персонала не меньше, чем о комфорте гостя. Снижает стресс от поиска инструментов.	Организация комнаты приема пищи или бельевой: всё промаркировано, чистое и доступное. Это базовый уровень психологической безопасности и достоинства труда.
Визуальный менеджмент	Обеспечивает прозрачность, справедливость и мгновенную обратную связь, что критически важно для внутренней мотивации.	Информационная доска смены (Daily Huddle), где отмечаются не только операционные метрики, но и «Сотрудник дня», чья идея помогла гостю.
Стандартизированная работа (SOP)	Устраняет неопределенность и конфликты («а как надо было?»), защищая сотрудника от необоснованных претензий.	Чек-лист передачи смены на ресепшн, созданный самими администраторами, а не спущенный сверху, что гарантирует его реальную полезность.

4. Оплата труда персонала: основные формы и виды, государственное регулирование; стимулирование трудовой деятельности: понятие и сущность.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об оплате и стимулировании труда работников

Вопросы для обсуждения (блок 1)

1. Перечислите основные мотивы человеческой деятельности.
2. В чем состоит концепция стимулирования?
3. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффектно использовать мотивационные модели.
4. Объясните сущность модели мотивации поведения человека в пирамиде Маслоу.
5. Какую роль в мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.
6. В чем отличие теории Макклеланда от теорий Маслоу и Альдерфера?
7. В чем особенности теории ожиданий В.Врума?
8. Какие выводы можно сделать из теории справедливости Адамса для использования в практике управления?
9. Портер и Лоулер в своей теории пришли к заключению, что результативность труда вызывает удовлетворение работой. Каковы последствия этого вывода для практики управления?
10. Опишите неэкономические способы мотивации.
11. Назовите формы и системы заработной платы в РФ. Ответ проиллюстрируйте характерными примерами.
12. Назовите известные Вам современные системы заработной платы за рубежом.
14. Проанализировать последствия, к которым может привести увеличение доли работников в собственности компании.
15. Сущность заработной платы как социально - экономической категории рыночной экономики.

© РГУТИС

16. Элементы затрат работодателя на рабочую силу.
17. Структура заработной платы и факторы её формирующие.
18. Номинальная и реальная заработная плата.
19. Функции заработной платы, принципы и основные элементы ее организации.
20. Какова связь между выбором работником формы оплаты его труда с его способностями?
21. Виды, требования, источники и механизмы индексации.
22. Модели современной организации заработной платы.
23. Сущность, назначение и основные элементы тарифной системы.

Выступление студентов с докладами и презентациями на следующие темы:
1. Современная система прямой материальной мотивации.
2. Современная система косвенной материальной мотивации.
3. Современная система нематериальной мотивации.

Просмотр видеоматериалов по мотивации персонала («Методы мотивации персонала: современный взгляд», «Мотивация – это обман» и др.), после которых предполагаются групповые мини- дискуссии

Вопросы для обсуждения (Блок 2)

1. Парадигма бережливости. Традиционно Lean ассоциируется с «сокращением издержек». Как вы можете аргументировать линейному персоналу отеля, что устранение операционных потерь (муда) – это не попытка «выжать из них больше», а высшая форма этики заботы и уважения к их времени и труду?

2. Lean и VUCA-мир. В условиях неопределенности и высокой загрузки (VUCA-мир) хаос в процессах истощает психологический ресурс сотрудника. Как именно такие инструменты, как стандартизация или система 5S, способствуют повышению резильентности (устойчивости) команды, а не просто «бюрократизируют» работу?

3. Концепция «внутреннего гостя». Материал предлагает рассматривать сотрудника как «внутреннего гостя». Как изменится процесс проектирования рабочих процедур (например, передачи смены или получения инвентаря), если менеджер будет оценивать их через призму гостеприимства к собственному персоналу?

Вопросы по практическим инструментам (кейсам)

4. Карта потока создания ценности (VSM). При анализе процесса (например, начала смены горничной) мы выделяем 8 видов потерь. Какой вид потерь (ожидание, лишние движения, дефекты, перепроизводство и т.д.), по вашему мнению, является самым сильным демотиватором для линейного персонала и почему?

5. Кайдзен-летучка. В ролевой модели утренней летучки руководитель выступает как фасилитатор, а не как распорядитель. Какую базовую психологическую потребность сотрудника удовлетворяет такой формат, и почему это работает на внутреннюю мотивацию лучше, чем система штрафов или жестких KPI?

6. Аудит 5S в бэк-офисе. Почему состояние служебных помещений (комната отдыха персонала, прачечная, бельевая), оцененное через систему 5S, является более точным индикатором реальной этики заботы в отеле, чем безупречный порядок в лобби или номерах для гостей?

7. Бережливый канвас мотивации. Что можно считать «потерями» (муда) в традиционных системах мотивации персонала отеля? Приведите примеры демотивирующих факторов, которые устраняет «бережливый» подход к нематериальному стимулированию.

© РГУТИС

Вопросы на критическое мышление и синтез

8. Риск гиперстандартизации. Может ли чрезмерное увлечение стандартизацией и регламентацией (как частью Lean) подавить творческую инициативу сотрудников и искренность в общении с гостем? Где проходит грань между полезной стандартизацией и вредной бюрократией?

9. Преодоление сопротивления. Представьте, что горничные или официанты воспринимают внедрение Lean как очередную «кампанию по сокращению штата» или «ускорению темпа работы». Какие 2-3 шага должен предпринять руководитель, чтобы изменить эту установку и вовлечь команду в процесс?

10. Приоритет действий. Если бы вам дали полномочия внедрить только один инструмент бережливого производства в отеле завтра утром, чтобы максимально быстро повысить вовлеченность и снизить стресс персонала, что бы вы выбрали (5S, кайдзен-доску, VSM, визуальный менеджмент) и с какого конкретного процесса начали бы?

****

Идеи для практического занятия (кейсы и задания с опорой на оптимизацию процессов / устранение операционных потерь методами БП / Lean)

Чтобы студенты не просто выучили теорию, а поняли, как бережливое производство реально повышает вовлеченность, практическое занятие можно построить вокруг следующих интерактивных форматов:

1. Построение «Карты потока создания ценности» (VSM) для внутреннего гостя (сотрудника)

Задача: Студенты делятся на группы и выбирают процесс, с которым ежедневно сталкивается линейный персонал (например: «Процесс получения униформы и инвентаря горничной в начале смены» или «Процесс передачи смены на стойке приема и размещения»).

Действие: Студенты рисуют карту процесса, выделяя в нем 8 видов потерь (муда): ожидание, лишние движения, дефекты, излишняя обработка и т.д.

Философский/управленческий вывод: Студенты должны предложить бережливые решения, которые не просто ускорят процесс, но и продемонстрируют этику заботы о сотруднике (например, эргономичная тележка снижает физическую усталость, четкий чек-лист передачи смены снижает стресс и когнитивную нагрузку в VUCA-условиях).

2. Ролевая игра «Кайдзен-летучка» (15-минутка улучшений)

Задача: Смоделировать ежедневную утреннюю летучку (daily huddle) в департаменте обслуживания (Housekeeping или F&B).

Действие: Один студент играет роль руководителя, остальные – линейный персонал. Руководитель не «спускает задачи сверху», а фасилитирует обсуждение одной конкретной проблемы (например, «гости жалуются на медленное пополнение мини-баров»). Персонал должен предложить микро-улучшение (кайдзен).

Цель: Отработать навык вовлечения персонала в управление процессами. Студенты на практике видят, что бережливое производство дает голос каждому сотруднику, что является мощнейшим фактором внутренней мотивации.

3. Аудит рабочего пространства по системе 5S с позиции «Этики заботы»

Задача: Студентам выдаются фотографии реальных (или смоделированных) «бэк-офисных» зон отеля: комната отдыха персонала, прачечная, серверная стойка регистрации.

© РГУТИС

Действие: Провести аудит по системе 5S (Сортировка, Соблюдение порядка, Содержание в чистоте, Стандартизация, Совершенствование).

Нюанс для бакалавриата: Оценивать нарушения не с позиции «как это выглядит для проверки», а с позиции *резильентности / устойчивости* и *заботы*. Например: «Отсутствие маркировки ключей (нарушение 5S) приводит к хаосу при внезапной проверке или форс-мажоре (снижение резильентности) и вызывает фрустрацию у сотрудника (нарушение этики заботы)».

4. Разработка «Бережливого канваса мотивации» (Lean Motivation Canvas)

Задача: Спроектировать систему нематериальной мотивации для конкретной категории персонала (например, для портье или официантов).

Действие: Используя упрощенный бизнес-канвас, студенты должны отсеять «потери» в традиционных системах мотивации (например, сложные, непонятные KPI, которые демотивируют) и предложить 3-4 простых, прозрачных и мгновенно реализуемых инструмента признания заслуг, которые работают на вовлеченность здесь и сейчас.

Методическая рекомендация. В начале занятия стоит кратко обозначить, что в современной философии гостеприимства бережливое производство и этика заботы не противоречат друг другу. Напротив, устранение бюрократических и операционных «потерь» – это высшая форма уважения к времени и труду сотрудника, что в условиях неопределенности (VUCA-мир) напрямую влияет на его желание оставаться в компании и развивать её.

Case- stady

Кейс 1

В этом задании необходимо продемонстрировать умение студентов мотивировать подчиненных.

Задание: Руководством вашей компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня ваших подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Ваша задача донести эту информацию на подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно. Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.

1 шаг. Дать студентам возможность сформулировать в форме прямой речи обращение к подчиненным.

2 шаг. Предложить студентам три варианта ответов руководителей. Они должны выбрать наиболее эффективный и объяснить, почему.

Ответы руководителей:

Руководитель 1.

Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с руководством по итогам нашей работы.

Я также остаюсь на работе вместе с Вами анализировать то что мы наделали за день придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше – присоединяйтесь!

Руководитель 2

На общем собрании: «Довожу до Вашего сведения, что был сделан расчет специалистами на основании которого для дальнейшей прибыльной работы Общества необходимо увеличить длительность рабочего дня нашего отдела на 1 час без увеличения

© РГУТИС

заработной платы за дополнительное время. При продолжении работы в настоящем режиме нас ждёт отрицательный доход и в дальнейшем – ликвидация Общества.Я надеюсь, что увеличение длительности рабочего времени будет временным на 3-6 месяцев и наше Общество выйдет в ближайшее время из затруднительного положения. В нашем отделе работают порядочные сотрудники, на взаимовыручку которых руководство Общества надеется. Готова ответить на Ваши вопросы, предложения

Руководитель 3

Добрый день, коллеги!

С завтрашнего дня мы будем с вами видеться чаще, общаться и обсуждать производственные вопросы активней и больше, и на это у нас есть 1 дополнительный рабочий час. И это все благодаря не переходу на «летнее» время. А исключительно во благо процветания нашей компании. Рабочее время увеличится, зарплата нет, но усилиями нашего сплоченного коллектива мы улучшим результаты нашей работы и заработаем богатую премию.

Выберите тот ответ, который вам кажется самым эффективным. Сформулируйте свой ответ. А теперь сверьтесь с нашим мнением.

Кейс 2

Краткая характеристика предприятия

Предприятие, которое будет рассматриваться и на основании деятельности которой будет проводиться дальнейший анализ, является гостиница «Корвет». Гостиница «Корвет» основана 27 декабря 2001 года.

Отель ориентирован на прием клиентов с повышенными требованиями к качеству номеров и сервисов.(Superior business).

Уже в июне 2001года Московской государственной комиссией стандартизации гостиничных услуг, отелю присвоено четыре звезды. На данный момент это единственно функционирующая четырех звезд очная гостиница в Астраханской области. Гостиница расположена в 500 метрах от культурного и делового центра города Астрахани.

Все номера в гостинице (а их 66), относятся к классу люкс и оснащены оборудованием мирового стандарта (кондиционер с индивидуальным регулятором температуры, телефон, спутниковое телевидение, радио, фен, мини бар).

Кроме этого в гостинице имеется оздоровительный комплекс, который включает: бассейн, сауну, тренажерный зал, массажный кабинет. Эффективно работает салон красоты. Ресторан гостиницы вмещает 150 человек

Банкетный зал, трансформируемый в конференц-зал, вмещает до150 человек. Зал оснащен самой передовой техникой, позволяющей проводить семинары, конференции, выставки и ярмарки на самом высоком уровне.

Анализ мотивационных процессов на предприятии

Каждый работник гостиницы «Корвет» имеет собственную систему ценностей, определяющую уникальный набор и соотношение мотивирующих факторов. Поэтому система мотивации в гостинице «Корвет» должна предоставлять работникам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых каждый работник выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью.

Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед гостиницей «Корвет».

© РГУТИС

Как правило, руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику.

В «Корвете» система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда.

Согласно принятым системам мотивации работник получает:

- базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;
- премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;
- премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержка обучающихся, и т.д.);
- премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы).

Такая система мотивации достаточно эффективна в силу низкого уровня жизни, и, для большинства предприятий, сохраняет свою актуальность. Тем не менее, на рынке, несмотря на внешнюю логичность и взвешенность эта система постепенно теряет свою эффективность.

Связано это со следующими факторами: Во-первых, при регулярной выплате бонусов, комиссионных и премий, ценность и мотивирующее воздействие резко снижается – работник привыкает к ним, расценивает их как форму заработной платы, и любое снижение таких, по сути дополнительных, выплат воспринимается как унижение со стороны работодателя.

Во-вторых, начальное мотивирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, мотивирует творческое начало работника. Но, на практике, активное творчество работодателем практически никогда не требуется. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе. Творчество, с точки зрения современного российского собственника-менеджера, может проявлять либо сам собственник, либо высший руководитель, ибо они и только они «лучше знают и несут ответственность». Возникает конфликт на базе взаимного непонимания, мотивирующее воздействие компенсируется негативным отношением к творческим порывам.

Снижение эффективности мотивации вынуждает работодателя искать новые методы мотивирования персонала. При этом, как правило, моральные «мотиваторы» не принимаются в расчет, поскольку не вполне понятно – для чего их применять.

Единственным моральным методом мотивации, традиционно применяемым, является метод личного общения.

Моральные поощрения в 85% случаев сводятся к личной похвале и в 10% случаев – к похвале (грамоте, благодарности и проч.) перед лицом коллег. Опять-таки проценты указаны исходя из выборки, которая не может считаться репрезентативной. Таким образом основной моральный фактор – личное общение.

Мотивирующих факторов в данном случае несколько (список может быть продолжен):

- фактор внимания и защиты со стороны высшего руководителя – есть с кем пообщаться, есть на ком проверить свои идеи, есть кому «поплакаться в жилетку» и попросить защиты;
- фактор «своего парня» - с таким руководителем хочется работать, его хочется поддержать и неприлично обманывать;
- фактор сопричастности – близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника;

© РГУТИС

- фактор влияния – близкие контакты с центром принятия решений провоцируют «синдром советника», при котором работник стремится оказать эмоциональное либо интеллектуальное воздействие на принимаемые решения. Если такое удается, работник начинает влиять на руководителя в целях укрепления своего статуса, придавая себе вес как лидеру неформальной группы, возможно даже еще не сформированной.

В общем, традиции морального стимулирования, метко отражены термином «доступ к телу». Как показано выше, такие методы мотивации несут в себе серьезную угрозу бизнесу, поскольку влияние работников на руководителя не связано с эффективностью бизнес-системы в целом, а лишь отражают стремление тех или иных специалистов упрочить свой статус на предприятии.

Похвала перед лицом коллег – иначе говоря, призыв к общественному признанию заслуг работника, начинает пользоваться все большей популярностью отечественных менеджеров. Это связано с тем, что такой вид поощрения несет в себе несколько факторов, которые могут быть использованы в управлении:

Фактор статуса – если работника публично похвалили, то значит, что этот работник как бы становится ближе к руководителю, получает моральное право на некую лидирующую позицию;

Фактор команды – тот, кого поощрили публично, начинает себя чувствовать членом «команды», у него появляется чувство ответственности за общий результат;

Фактор выделения – похвалив кого-либо, руководитель разрушает неформальные связи такого работника, особенно, если работник был выделен на фоне негативного отношения к остальным членам группы;

Фактор целеполагания – публичная похвала, фактически, является отражением целей руководителя, показывает работникам «линию партии и правительства».

На основе опроса работников «Корвет» были выяснено следующее:

* 59% работающих на предприятии, средне удовлетворены размером заработной платы, 15% - полностью неудовлетворенны, и 26% - полностью удовлетворены своим заработком.

* 56% сотрудников не видят перспективы роста в данной организации;

* 64% опрашиваемых сказали, что их удовлетворяет взаимоотношение с непосредственным руководителем;

* 42% работников отметили недостаток информации о целях и задачах предприятия;

* 69% опрошенных работников удовлетворяет коэффициент важности ответственности выполняемой работы;

* многие неуверенны в завтрашнем дне;

* 90% отметили среднюю удовлетворенность в возможности выполнять работу, которая была бы уважаема широким кругом людей;

* 89% полностью удовлетворены взаимоотношениями с коллегами по работе;

* больше половины опрошенных не удовлетворяет возможность проявления самостоятельности и инициативы в работе. Остальную же часть удовлетворяет;

* большинство опрошенных не устраивает соответствии работы с их способностями;

* 57% не считает работу средством достижения успеха в жизни.

Задание к кейсу

Внимательно изучите кейс и письменно ответьте на следующие вопросы:

1. Сделайте выводы и анализ мотивационных процессов на предприятии

© РГУТИС

2. Какие у вас будут предложения по стимулированию и мотивации труда на предприятии. Перечислите и объясните вашу точку зрения.

3. К какой точки зрения склоняетесь лично вы (согласно опросу)? Почему вы сделали такое заключение? И что вас устраивает или не устраивает в работе и системе мотивации предприятия «Корвет». Объясните почему.

Продолжительность занятия – 4 часа / 2 часа

Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов

Практическое занятие 13

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Организационная культура и ее влияние на человеческие ресурсы гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретические знаний в области влияния организационной культуры на управление человеческими ресурсами

Содержание: Сущность, функции и элементы организационной культуры. Виды организационной культуры. Управление организационной культурой. Проблемы, важность и значения лояльности и приверженности человеческих ресурсов.

Поведенческие индикаторы лояльности. Система мониторинга удовлетворенности трудом на современных туристских предприятиях Разнообразие, элементы и значение организационных культур.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об организационной культуре и ее влиянии на человеческие ресурсы

Вопросы для обсуждения

1. Как произошло введение в практику управления понятия организационной культуры?
2. Приведите основные характеристики организационной культуры поФ. Харрису и Р. Морану.
3. Охарактеризуйте основные признаки организационной культуры
4. Что включено в философию организации с точки зрения ее ценностей?
5. Охарактеризуйте две важные особенности организационной культуры.
6. Что понимается под субкультурой? Аргументируйте свой ответ.
7. Охарактеризуйте элементы системы показателей анализа культуры
8. Охарактеризуйте основные функции культуры
9. Как осуществляется контроль за управлением организационной культурой?
10. Охарактеризуйте основные методы поддержания корпоративной культуры.
11. Охарактеризуйте три типа организационных культур У. Оучи
12. Охарактеризуйте четыре типа культур в зависимости от ее ориентация на людей или материальные условия, а также открытости и закрытости
13. Охарактеризуйте типы управленческих культур С. Хонди
14. Охарактеризуйте типы организационных культур по месту организации и степени влияния на нее.
15. Какие показатели определяют силу организационной культуры? Аргументируйте свой ответ.
16. Охарактеризуйте типы организационных культур по гендерному признаку

Выступления студентов с докладами на темы:

- Типология организационной культуры OCAI;
- Индикаторы организационной культуры;
- Примеры организационных культур предприятий туриндустрии.

После выступлений студентов с эссе возможны групповые мини- дискуссии.

© РГУТИС

Апробация тестовых методик в группе.

1. Тест определения типа корпоративной культуры

Инструкции по заполнению: Предложенные десять вопросов касаются разных сторон работы организации. По каждому вопросу подчеркните тот вариант ответа (А, Б, В или Г), который, по вашему мнению, лучше всего описывает вашу организацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам. Если вам кажутся подходящими две формулировки, все равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуацию в вашей организации.

1. Основное дело руководства - это...
А. Организация производства и поиск рынков сбыта
Б. Направлять работу и повышать эффективность
В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений
Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми
2. Коммуникации в нашей организации в основном:
А. Формальные и безличные
Б. Редкие, в письменной форме
В. Личные
Г. Частые и неформальные
3. Контроль в основном основан на:
А. Планах и формальных процедурах
Б. Достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем
В. Показателях сбыта продукции
Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах
4. Мотивация чаще основана на:
А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях
Б. Надежде на повышение
В. Личных оценках
Г. Повышении статуса
5. Организационная структура в основном:
А. Неформальная
Б. Централизованная, функциональная
В. Децентрализованная и линейно-штабная
Г. Кросс-функциональная, ориентированная на проблему
6. Основные ценности:
А. Доминирование и подавление сопротивления
Б. Рациональность и поддержание порядка
В. Защита интересов членов организации
Г. Достижение целей подразделения
7. Люди работают в основном, чтобы:
А. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении
Б. Получать удовлетворение от работы
В. Решать проблемы и вносить свой вклад в общее дело
Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые
8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:

© РГУТИС

А. Взаимных интересах и общности
Б. Сотрудничестве
В. Конкуренции
Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона
9. Власть в основном основана на:
А. Компетентности, опыте и знаниях
Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок
В. Должностной позиции
Г. Способности и желании помогать другим людям
10. Людей поощряют в основном за:
А. Способность добиваться результата и побеждать
Б. Следование правилам и процедурам
В. Помощь другим людям
Г. Вклад в достижение целей организации

Ниже приведен пример анкеты, которая может быть использована при изучении особенностей организационной культуры организаций разного типа.

АНКЕТА

Инструкция по заполнению: Для каждой из приведенных ниже характеристик отметьте цифру, отражающую сегодняшнее положение дел в организации.

• Необходимость следовать установленным правилам
Жесткая регламентация работы
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Выполнение работы на свое усмотрение

• Ответственность
Руководство избегает делегировать своим подчиненным дополнительные полномочия и ответственность
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Руководство делает большой упор на расширение зоны личной ответственности подчиненных

• Стандарты
Низкие стандарты качества или производительности
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Высокие стандарты

• Система стимулирования
Упор на наказания и меры административного воздействия
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Основной акцент на поощрения и признание заслуг

• Порядок, качество управления
Постоянные накладки, срывы сроков, неритмичность в работе
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

© РГУТИС

Организация работает как часы

• Атмосфера теплоты и поддержки
Нормой для организации является отсутствие теплоты и поддержки
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Организацию характеризуют дружественные отношения и поддержка

• Степень доверия руководству
Недоверие руководству со стороны рядовых членов организации, сопротивление принимаемым решениям
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Члены организации доверяют опытным и знающим руководителям

• Какие особенности оргкультуры вашей организации, по вашему мнению, сразу бросаются в глаза постороннему человеку или новичку? _____

• Какие установки, ценности и нормы поведения характеризуют работу и отношение к делу персонала вашей организации?
а) способствующие эффективной работе организации _____
б) мешающие эффективной работе организации _____
• Как руководство организации закрепляет (поощряет) желательные установки, ценности и нормы поведения персонала (способствующие эффективной работе организации)? _____

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Практическое занятие 14
Вид практического занятия: практическое занятие
Тема и содержание занятия: Управление конфликтами в гостиничном предприятии
Цель занятия: закрепление теоретические знаний об управлении конфликтами в гостиничном предприятии
Содержание: Понятие конфликта. Потенциальная ценность и опасность конфликта. Уровни конфликта: внутриличностный, межличностный, межгрупповой, лрганизационный. Источники и типы конфликтов. Стадии развития конфликтной ситуации. Проблемы выбора стиля поведения в конфликтной ситуации. Взаимосвязь конфликта и стресса. Стратегии поведения в стрессовых ситуациях.
Практические навыки: навыки закрепления знаний об управлении конфликтами в организации

Вопросы для обсуждения
1. Кто положил начало современным теориям конфликта?
2. Охарактеризуйте основные стадии развития конфликтов в коллективе.
3. Назовите три группы причин конфликтов в организации
4. Что такое конфликтная ситуация?
5. Что такое инцидент?
4. Кого можно отнести к субъектам конфликта?
5. Охарактеризуйте шесть типов конфликтных личностей в организации
6. Что понимается под объектом конфликта?
7. Охарактеризуйте основные признаки конфликта

© РГУТИС

8. Охарактеризуйте негативные и позитивные функции конфликта. Проиллюстрируйте ответы на конкретных примерах.
9. В чем Вы видите взаимосвязь конфликта и стресса?
10. Охарактеризуйте основные стадии развития стресса.
11. Какие стратегии поведения в стрессовых ситуациях Вам известны?

Тематика докладов и эссе по теме:

- Управление конфликтами в туристской организации;
- Понятие конфликт и его роль в туристской организации;
- Конфликты в туристских организациях;
- Методы профилактики конфликтов в туристской организации;
- Моббинг и межличностные конфликты в туристской организации;
- Конфликт- менеджмент в организации: стратегии и тактики.

Case-stady

Кейс 1.

В предложенной ситуации выделите и проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта:

• конфликтную ситуацию
• объект конфликта
• предмет конфликта
• участников конфликта
• ранг оппонентов
• среду конфликта
• переход конфликта из сферы деловых отношений в личност¬ную сферу
• личностные элементы конфликта.

Ситуация. Шло совещание у начальника IT-компании. Подводились итоги трудового соревнования за год среди департаментов IT -компании. По всем показателям на первое место претендовала департамент интеллектуальных знаний IT -компании. Возражения были только у главного специалиста департамента продаж, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в департамент интеллектуальных знаний выявили занижение качества программ, причиной которого может быть либо халатное отношение к работе, либо нарушение трудовой дисциплины. В связи с этим он считает, что присваивать департаменту интеллектуальных знаний первое место пока рано.
Выступление специалиста с департамента продаж вызвало негодование у специалиста департамента интеллектуальных знаний. «Как вам не стыд¬но, использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «специалист с отдела продаж попросил написать программу для его брата бесплатно, специалист департамента интеллектуальных знаний отказался, но предложил вне рабочее время помочь его брату. Но он сказал, что брат не может со мной встречаться, так как у него нет времени» Он, как видите, запомнил этот случай. У нас всегда подходят с большой ответственностью к написаниям программ, и я лично всегда проверяю».

Кейс 2.

В одном из отделений санаторно- курортного учреждения установились сложные отношения между персоналом противоположных смен, что стало проявляться в постоянных жалобах врачей (неформальных лидеров) противоположных смен заведующей отделением. В этих жалобах акцентировалось внимание на постоянной

© РГУТИС

задержке врачей, работающих в первую смену на своих рабочих местах, что нарушало режим проветривания помещения перед началом работы второй смены.
Проанализируйте описанную ситуацию на предмет выявления конфликтных ситуаций, сложившихся в данном социальном взаимодействии и предложите варианты их устранения. На каком этапе развития находится данный конфликт?

Кейс 3.

За сотрудником А в туристской организации слыла репутация человека, который любит перекладывать свою работу на других. Однажды на рабочем столе сотрудника Б случайно оказался документ, который по поручению начальника отдела должен был исполнить сотрудник А. Между сотрудниками А и Б разгорелся конфликт. По какому механизму возник конфликт? Выделите инцидент, объект, конфликтные ситуации и поводы.

Кейс 4.

На любом предприятии есть участки, на которые работники по разным причинам идут без особого желания.

Однажды начальница отдела, в котором работала сотрудница А (коллектив в организации был полностью женский), вернувшись с планерки, сообщила ей тоном, не терпящим возражений, что она должна будет замещать заболевшую работницу в соседнем подразделении. Сотрудница А в той же манере отказалась, мотивируя тем, что режим работы на этой должности с 10 до 19 часов, а ей нужно до 18 часов забирать ребенка из детского сада, о чем ее начальница хорошо знала.

Начальница отдела доложила об отказе руководителю организации. Сотрудницу А по селектору вызвали «на ковер», и она решительно направилась защищаться и отстаивать свои интересы. Не войдя в кабинет, она увидела глаза человека, совершенно не собиравшегося на нее нападать. После доброжелательного приветствия руководительница обратилась к сотруднице А со следующими словами: «Я понимаю, что у тебя уважительная причина. Но ты лучше других знаешь тот участок, на котором работала раньше я новому человеку сразу освоиться будет нелегко. Я считаю, что ты там справишься лучше других, а часы работы можешь перенести по-своему усмотрению.» Сотруднице А не оставалось ничего другого, как согласиться.

Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

Кейс 5.

Служащий одной американской фирмы совершил ошибку, которая принесла фирме убыток в 5 миллионов долларов. Когда его вызвал к себе управляющий, ему было ясно, для чего: конечно, чтобы сообщить о его увольнении. Но управляющий сообщил служащему о принятом решении повысить ему заработную плату. Служащий от неожиданности потерял дар речи. Он никак не мог понять смысл услышанного. Тогда управляющий пояснил: «Надеюсь, что впредь вы не будете делать подобных оплошностей. На ошибках учатся. Будем считать, что ваша учеба обошлась фирме в 5 млн. долларов. Мы не можем позволить себе выбрасывать за ворота работников, на обучение которых потратили такую сумму».
Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

Кейс 6.

Однажды Генри Форд, проходя по своему заводу, увидел, что несколько рабочих устроились на перекур прямо под табличкой «Курить запрещено». Первая мысль: надо их

© РГУТИС

наказать — оштрафовать, уволить. Но Форд поступил иначе. Он подошел к рабочим: «Здравствуйте, я Генри Форд, директор.»
Обменявшись со всеми рукопожатиями (и при этом узнав их имена), Форд сказал пару добрых слов о работе их цеха, а затем вытащил из кармана пачку сигарет: «Попробуйте мои — они получше.»
После того как рабочие взяли его сигареты, он добродушно заметил: «Вот только зря вы здесь курите: видите табличку? Давайте отойдем туда, — и указал на место курения. — Прошу вас, курить всегда только там. Здесь курить опасно, можете вызвать пожар, который всем нам дорого обойдется.»
Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

Кейс 7.

Между заместителем руководителя среднего уровня и линейным руководителем осложнились отношения в связи с тем, что из-за неудовлетворительных коммуникаций на соответствующем уровне управления в организации возникла предпосылка срыва важного мероприятия.

Заместитель руководителя, в обязанности которого входит определение графика и осуществление контроля за проведением подобных мероприятий, в беседе с линейным руководителем за несколько дней до указанного мероприятия выясняет, что сроки его проведения линейным руководителем не установлены. В ходе этой же беседы линейный руководитель предлагает сроки проведения мероприятия, а заместитель высказывает ему свое недовольство в не совсем корректной форме.

Линейный руководитель в инициативной беседе с руководителем среднего уровня (своим непосредственным начальником), признав в общем свой просчет в сложившейся ситуации, обратил внимание и на то, что эта ситуация стала следствием того, что заместитель акцентировал внимание на приближающихся сроках проведения указанных мероприятий на очередном совещании.

Руководитель среднего уровня рекомендовал своему подчиненному более внимательно следить за графиками проведения подобных мероприятий и более тесно контактировать по этим вопрос с соответствующими должностными лицами. На очередном совещании руководитель среднего уровня в форме безликой критики акцентировал внимание на сложившейся ситуации.

Проанализируйте действия всех участников сложившейся ситуации. Является ли она конфликтом? Выявите в ней конфликтные ситуации. Спрогнозируйте отношения между участниками ситуации после совещания. Уместна ли была критика на совещании?

Кейс 8.

Проведите конфликтологический анализ следующей ситуации:

Начальник принял на работу сотрудника в одно из подразделений, не согласовав этот вопрос с руководителем данного подразделения и без соответствующей проверки его профессиональной подготовки. Вскоре обнаружилось, что вновь принятый сотрудник не способен выполнять обязанности по должности. Руководитель подразделения в служебной записке докладывает о профессиональной непригодности новичка и в категоричной форме требует его увольнения. Между начальником и руководителем подразделения возник конфликт.

Кейс 9.

© РГУТИС

Проанализируйте предложенную ситуацию с точки зрения динамики конфликта. Какие периоды и этапы развития конфликта Вы можете в ней выделить?

Этот случай произошел на кафедре одного вуза, куда по распределению после окончания того же института была принята молодой специалист Лялина. Она быстро освоилась с должностью ассистента и почувствовала себя вполне уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всем институтом. Только с заведующим кафедрой Умновым установить хорошие отношения Лялина не смогла. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, бесконечные разговоры на посторонние темы, которые она затевала с сотрудниками кафедры, ее нерабочее настроение. Поняв, что хорошего отношения Умнова ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хорошо ли, плохо ли, но выполняла распоряжения заведующего кафедрой, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре, проявив при этом недюжинную изобретательность и неплохое знание трудового законодательства. Пользуясь привилегиями молодого специалиста, она отказывалась руководить практикой студентов, требовала пересмотра учебных планов, ссылаясь на положение о высшей школе, которое позволяло ассистенту не читать лекций, отказалась от преподавания и вела лабораторные и практические занятия.

Одним словом, Лялина откровенно провоцировала Умнова на конфликты, и он шел на них, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более, что другого выхода из создавшегося положения и не видел.

Решительность и «смелость» Лялиной снискали ей популярность среди молодых специалистов даже за пределами кафедры, не говоря уже о том, что другие ассистенты явно ориентировались на Лялину. Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой.

После некоторых размышлений Умнов резко изменил стратегию поведения. На очередном заседании кафедры после требования Лялиной снять с нее часть учебной нагрузки Умнов, к удивлению все сотрудников, не только не выразил возмущение, но охотно пошел ей на встречу, сказав лишь, что поскольку эти часы все равно нужно отработать, то он возьмет на себя часть нагрузки Лялиной, а оставшиеся часы придется распределить между остальными сотрудниками кафедры.

Когда в следующий раз одной из ассистенток кафедры пришлось ехать вместо Лялиной в командировку, удивление сотрудников сменилось возмущением. Умнова обвиняли в слабохарактерности, чрезмерной терпимости, но вместе с тем, недовольство высказывалось и в адрес Лялиной. Ассистентки, которые теперь читали за нее лекции и вели дополнительные практические занятия сменили симпатию на явную недоброжелательность. Лялина растерялась, такого поворота событий она не ожидала. Все ее капризы и претензии тотчас же удовлетворялись. О ней стали говорить, что она пользуется мягкостью и терпимостью Умнова, чтобы добиться особого положения на кафедре.

Былые почитатели Лялиной отвернулись от нее. Она растеряла свою популярность и приобрела врагов. Поскольку Лялина привыкла быть в центре внимания и вызывать восхищение окружающих, атмосфера недоброжелательности, сложившаяся вокруг нее на кафедре, стала казаться невыносимой. Она начала вести себя заносчиво и грубо, чем еще больше восстановила против себя коллектив.

Через некоторое время Лялина вынуждена была подать заявление об увольнении. Умнов решил выдержать характер до конца и стал уговаривать Лялину остаться, ссылаясь на то, что не имеет права уволить молодого специалиста до истечения трехлетнего срока работы. Тогда Лялина обратилась к декану и добилась разрешения на увольнение. После

© РГУТИС

ее ухода кафедра вздохнула с облегчением и между сотрудниками и заведующим восстановились прежние отношения.

Кейс 10.

Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем? И к какому типу конфликта можно отнести данную ситуацию?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива — пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Кейс 11. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повториться. К какому типу конфликта можно отнести данную ситуацию? Как бы вы поступили?

А. Дождусь, выполнения задания, а затем сурово поговорю наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорю с ним о причинах повторного срыва, добьюсь, выполнения задания, накажу за срыв рублем.

В. Посоветуюсь с работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынесу вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передам вопрос о наказании работника на решение актива.

Кейс 12.

В одной фирме дежурный администратор из числа линейных руководителей доложил служебной запиской руководству фирмой о проблемных ситуациях, имевших место во взаимодействии персонала с клиентами. Оцените действия дежурного администратора при следующих уточняющих обстоятельствах:

1. Спорные вопросы с клиентами были разрешены на месте.
2. Фигурантами в служебной записке были сотрудники чужого подразделения по отношению к дежурному.
3. Дежурный не поставил в известность своего коллегу — руководителя соседнего подразделения, сотрудники которого фигурировали в служебной записке.

Методические указания

Анализ конфликта включает в себя выявление как минимум следующих вопросов:

- участники: кто конфликтует, что они за люди?
- каковы их требования друг к другу?
- какова их мотивация: зачем им все это нужно и насколько это важно?
- какими ресурсами, необходимыми для достижения цели, они располагают?

© РГУТИС

На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии вплоть до его завершения.

Австралийские конфликтологи Х. Корнелиус и Ш. Фейр предложили эффективный методический прием анализа конфликтной ситуации - составление карты конфликта (рис. 8.5).

Карта конфликта - это графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон. В процессе ее составления четче формулируются проблемы и позиции участников.

Рекомендуется применять карту конфликта в следующих случаях:

1) использование самостоятельно составленных карт при анализе конфликта (помогает обоснованно выбрать стратегию дальнейших действий);

2) использование карт, составленных при посредничестве, для подготовки стратегии разрешения конфликта;

3) использование карт, составленных в процессе переговоров, в котором принимают участие все оппоненты (помогает налаживать конструктивное взаимодействие между ними, располагает к сотрудничеству).

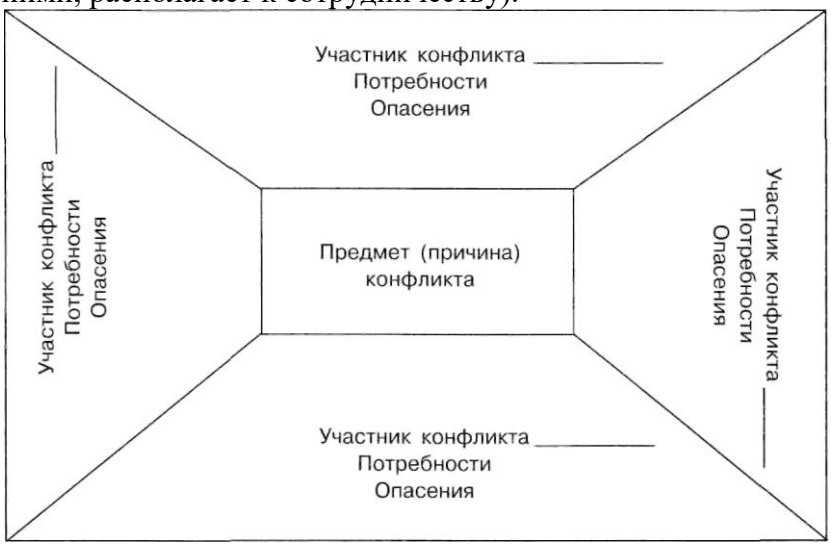


Рис. 6. Карта конфликта

Карта конфликта составляется в три этапа.

Этап 1. Определение предмета конфликта. Опишите проблему в общих чертах. Из-за чего возник спор, по поводу чего высказывались разные мнения? Не надо глубоко вдаваться в проблему или находить выход. Опишите, что является предметом конфликта, не что надо делать, а что является «яблоком раздора». Предмет может быть не один. На каждый предмет лучше составлять отдельную карту, если не удалось согласовать позиции.

Этап 2. Определение оппонентов, вовлеченных в конфликт. Решите, кто является главными сторонами в конфликте. Составьте список действующих лиц. Если группа имеет однородные требования, потребности, ее на карте можно определить как одно лицо. Дайте каждому из участников конфликта какое-либо веселое (ни в коем случае необидное) определение, которое подчеркнет их сильные стороны и их позитивные намерения в этом конфликте.

© РГУТИС

Нарисуйте вокруг проблемы и основных участников замкнутую кривую и обозначьте, где, в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт (в отделе, между отделами, между руководством и подчиненными, профсоюзом и администрацией и т.д.). Определите и обозначьте, в каких бизнес-процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются.

Дорисуйте (при индивидуальном анализе и при необходимости) вокруг основных участников несколько основных «поддерживающих» или «сочувствующих» участников, которые находятся с основными участниками в дружеских отношениях.

Этап 3. Определение подлинных интересов оппонентов. Задача третьего этапа - выяснить мотивацию, стоящую за позициями оппонентов. Необходимо перечислить потребности и опасения каждого участника. Так формируются возможности для создания большего количества взаимовыгодных решений.

Одна и та же потребность может относиться к нескольким или ко всем участникам. Тогда она записывается всем, свидетельствуя об общности интересов. Не путайте потребности с позициями!

Предметом опасений часто бывают физическая безопасность, финансовые потери, потеря членства в группе, потеря контроля и власти, нежелание попадать в зависимость от кого-либо, потеря уважения, осуждение, унижение, утрата возможности реализовать себя и т.д.

Для того чтобы извлечь максимум пользы из составления карты конфликта, обратите внимание на следующие рекомендации:

• ищите новую информацию, новое понимание;

• ищите общую «точку опоры» - общие потребности или интересы;

• ищите общую точку зрения, разделяемую всеми участниками;

• совмещайте различные ценности в перспективе. Какие ценности и идеи могут стать частью общих взглядов, поскольку они важны для одной из сторон?

• ищите скрытые устремления, такие, как индивидуальные блага, получаемые одной стороной при определенных вариантах решения;

• ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания;

• ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех;

• предлагайте варианты решения, включающие элементы выигрыша для всех.

Кейс 13

«РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА»

Методические указания

Руководители в среднем тратят 20% своего времени на разрешение различного рода конфликтов. В условиях кризиса организации, угрозы банкротства, когда возникает ситуация повышенной конфликтности, руководителям особенно трудно найти верное решение. Чаще всего руководители используют упрощенную модель управление конфликтом. Ее суть:

• отсутствие направленности на сотрудничество;

• подчеркивание различий, игнорирование общих точек зрения;

• ставка на «моральный разгром» или устранение противника («выигрыш-проигрыш»);

• полярность в оценке одних и тех же фактов.

В некоторых организациях даже введены «запреты» на конфликтные ситуации, что специально оговаривается в правилах, регламентирующих поведение сотрудников

© РГУТИС

организации. В результате разрываются контакты, ситуация выходит из-под контроля. Вместе с тем мировой опыт свидетельствует о том, что именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений.

Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия:

во-первых, изменение отношения руководителя к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало;

во-вторых, формирование у руководителя умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов.

Конфликтология рекомендует конструктивную модель поведения руководителя, суть которой состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Руководитель при этом:

• выступает в качестве организатора диалога, демонстрируя не слабость, а неагрессивность намерений, жест доброй воли;

• предоставляет конфликтующим сторонам возможность спокойно обосновать свои претензии, способы разрешения предмета спора и желаемого конечного результата;

• формулирует права конфликтующих сторон, определяет допустимые формы поведения.

Вопреки традиционному мнению о предпочтительности «жестких» решений в управленческой деятельности сотрудничество дает шанс найти в ходе дискуссии способствующие выходу из тупика решения.

Основные положения этики управления, культуры управленческого труда сводятся к следующим подходам:

• руководитель призван быть управляющим, полагающимся не на свою власть, а на помощь и кооперацию подчиненных; он не ищет «козла отпущения», а показывает, как надо сделать;

• от руководителя требуется уверенность в себе и своем бизнесе, которая демонстрирует его способность владеть ситуацией в любых условиях;

• огромное значение имеет способность ценить время подчиненных. Непроизводительные затраты времени как своего, так и подчиненных - сигнал неудовлетворительного стиля руководства;

• руководитель обязан своевременно информировать подчиненных о недостатках в их работе, быть способным выслушивать и учитывать замечания о своих недостатках. Нельзя критиковать ради критики;

• строгость, требовательность к подчиненным всегда должна быть обоснована; негативной оценке подвергается не личность, а тот или иной промах человека;

• важные качества руководителя - вежливость, тактичность. Каждый человек всегда внутренне протестует против грубости; приказы нужно отдавать в вежливой форме;

• важно как умение говорить, так и умение слушать, излагать свои мысли кратко и четко; важно дать человеку возможность выговориться, снять психологическое напряжение;

• непременное условие успеха руководителя - знать и изучать своих подчиненных, проявлять заботу об их потребностях и проблемах.

Исходные данные и постановка задачи

Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций. Ответьте не следующие вопросы:

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?

© РГУТИС

2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.

3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?

4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?

5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?

Интервью с генеральным директором № 1

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Интервью с генеральным директором № 2

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Вывод автора интервью. Работники современных российских предприятий не защищены ни в личностном плане, ни в законодательном. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управленческого труда.

Продолжительность занятия – 6 часов / 1 час

Практическое занятие 15

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Технологии формирования лояльности персонала гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о технологии формирования лояльности персонала гостиничного предприятия

Содержание: Понятие организационной приверженности. Различия в современной терминологии. Взгляды отечественных специалистов. Зарубежные подходы к проблеме приверженности. Концепции лояльности. Организационная приверженность. Эмоциональная приверженность. Приверженность по расчету. Приверженность по долгу.

Поведенческие индикаторы лояльности. Система мониторинга удовлетворенности трудом на гостиничных предприятиях. Программы по созданию благоприятного климата в коллективе. Основные направления работ по созданию системы управления корпоративной культурой. Современные технологии управления лояльностью персонала.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о профессиональном обучении человеческих ресурсов

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой организационная приверженность?
2. Перечислите основные компоненты организационной приверженности.
3. Каковы отличительные черты приверженных работников?

© РГУТИС

4. Что влияет на организационную приверженность?
5. Какие факторы разрушают организационную приверженность?
6. Дайте характеристику трем типам приверженности.
7. Какой тип приверженности наиболее предпочтителен для компании и почему?
8. Какова роль руководителя на уровень приверженности?
9. Чем отличаются лояльность и благонадежность?
10. Перечислите возможные сочетания лояльности и благонадежности.
11. В чем заключается методика К.В. Харского?
12. Охарактеризуйте все уровни лояльности по К.В. Харскому.
13. Какие мероприятия необходимы для повышения организационной приверженности?

Выступление с докладами и презентациями на темы:

1. Взгляды отечественных специалистов к проблеме приверженности.
2. Система мониторинга удовлетворенности трудом на современных предприятиях.
3. Опыт ведущих компаний в области диагностики и мониторинга лояльности.
4. Современные технологии управления лояльностью персонала.

Проведение тестирования в группе.

Тест «Оцените свою лояльность»

1. С каким чувством вы отвечаете на вопрос друга: «Где ты работаешь»?
   1. с гордостью (3 балла)
   2. со стыдом (1 балл)
   3. с извинениями (1 балл)
   4. говорю, что временно без работы (0 баллов)
2. Когда вы снимаете бейдж, который должны носить в соответствии с корпоративными стандартами?
   1. когда ухожу с работы (3 балла)
   2. когда руководитель уходит с работы (2 балла)
   3. когда руководитель, моргая, закрывает глаза (1 балл)
   4. не надеваю вообще (0 баллов)
3. Конкуренты могут меня переманить:
   1. деньгами (1 балл)
   2. карьерными перспективами (1 балл)
   3. лестью (0 баллов)
   4. не могут (3 балла)
4. Когда руководитель говорит о ближайших планах, я обычно:
   1. в такт киваю головой (1 балл)
   2. по привычке киваю головой (1 балл)
   3. отрицательно мотаю головой (0 баллов)
   4. записываю в специальный блокнот (3 балла)
5. Когда я вижу, как покупатель сомневается, брать ли с полки наш товар или не брать, я обычно говорю:
   1. искренне советую, сам пользуюсь (2 балла)
   2. поставьте на место! (1 балл)
   3. отличный выбор (3 балла)
   4. выйду из магазина (0 баллов)
6. Когда меня спрашивают, что можно улучшить в работе компании, обычно я:

© РГУТИС

1. говорю, что мы достигли совершенства (0 баллов)
2. предлагаю план реорганизации своего рабочего места (3 балла)
3. предлагаю уволить непосредственного начальника (1 балл)
4. предлагаю сменить высшее руководство (1 балл)

Интерпретация:
Если вы набрали больше 18 баллов, значит, вы хотите казаться лучше, чем есть.
Если вы набрали от 16 до 18 баллов включительно - вы лояльный сотрудник.
Если вы набрали от 12 до 15 баллов включительно - ваша лояльность или зарождается, или умирает.
Если вы набрали меньше 12 баллов, о лояльности не может быть и речи

Методы оценки лояльности персонала

Порядок работы

Испытуемому выдаются карточки с суждениями и ответный лист. Если в процессе работы у испытуемого возникнут вопросы, то экспериментатор должен дать разъяснение, но так, чтобы испытуемый не оказался сориентированным этим разъяснением на тот или иной ответ.

Ответный лист

Профессия_____Пол____Возраст_

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Инструкция

Уважаемый сотрудник (организации, фирмы, компании)! Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами разложена полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11.
Каждая цифра — это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.
Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 — максимально негативное отношение, а градация 6 — нейтральное отношение. Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество!

Карточки с суждениями

1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.
3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.

© РГУТИС

4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.
5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.
7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.
10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.
11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.
12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.
13. Заработная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.
14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.
15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.
16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.
17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.
18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.
19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.
20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.
21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.
22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.
23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.
24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.
25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.
26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.
27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.
28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.
29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.
30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.
31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.
32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.
33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.

© РГУТИС

34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.
35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.
36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

Обработка результатов

При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются, они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5

Если испытуемый получил от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая, от 18 до 54 баллов — лояльность оценивается как средняя, от -18 до +18 — лояльность оценивается как низкая. Если испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90, то, соответственно, он совершенно не лоялен к своей организации.

Продолжительность занятия – 6 часов / 1 час

Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов

Практическое занятие 16

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Современные технологии обучения человеческих ресурсов гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о современных технологиях обучения человеческих ресурсов гостиничного предприятия

Содержание: Определение потребности в обучении и развитии человеческих ресурсов. Задачи, стоящие перед программой обучения человеческих ресурсов. Качества, необходимые тренеру. Причины неэффективности тренингов. Построение эффективной системы обучения человеческих ресурсов в соответствии с целями организации. Основные составляющие технологии развития человеческих ресурсов.
Практические навыки: навыки закрепления знаний о профессиональном обучении человеческих ресурсов

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается организация работы по обучению человеческих ресурсов? Назовите основные этапы данной работы.
2. Какие современные подходы к повышению эффективности обучения Вы знаете?
3. Назовите и охарактеризуйте известные Вам методы определения потребности в обучении и развитии человеческих ресурсов.
4. Какие выделяются принципы обучения человеческих ресурсов?
5. Какие факторы влияют на мотивацию сотрудников к обучению?
6. Какие методы обучения Вам известны?
7. Что включают в себя правила эффективной подачи учебного материала?

© РГУТИС

8. Что относится к активным методам обучения? Почему они так называются? Аргументируйте свой ответ.
9. Что понимается под тренингом?
10. Какова роль наставничества в системе обучения и развития человеческих ресурсов?
11. Охарактеризуйте этапы разработки и организации наставничества.
12. Перечислите основные этапы развития персонала.
13. Назовите основные факторы, иллюстрирующие важность непрерывного образования.

14. Сравните «сохраняющее» и «инновационное» обучение.
15. Какие типы учебных программ внутрисменного обучения можно выделить исходя из задач организационного развития?
16. Каковы особенности интегрирования обучения?
17. В чем специфика взрослой аудитории?
18. Каковы типы индивидуального обучения Вы знаете?
19. В чем Вы видите связь обучения с практикой? Ответ проиллюстрируйте конкретными примерами.
20. Каковы требования к кадровому обеспечению программ внутрифирменной подготовки?
21. С чего Вы начнете выбор учебного заведения для повышения квалификации линейного персонала?
22. Для чего необходима Ассоциация выпускников?

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА»

Описание деловой игры

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга - дифференциация:

• производство по принципу: «никто не делает лучше»;
• достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
• широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
• частые инновации;
• интенсивная рекламная и торговая деятельность;
• ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
• техническое превосходство;
• высочайший имидж и репутация;
• концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
• достижение максимального качества производимой продукции;
• использование самого современного сырья и оборудования;
• концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей

© РГУТИС

обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармапрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании - 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции - лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера - в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнителен. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать

© РГУТИС

самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются нелицеприятные разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

1) работники и их руководители;
2) зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
3) менеджеры по персоналу отдела обучения;
4) директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

Директор и его первый заместитель: сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

© РГУТИС

Case- stady

СИТУАЦИЯ «ВЫБОР МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ»

Описание ситуации

Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

Постановка задачи

Определить, какой из методов, приведенных в табл. 7.1, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

1) приобретение знаний;
2) развитие способностей;
3) изменение отношения.

Методические указания

Группу студентов необходимо разделить на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех приведенных выше задач.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

• может ли этот метод подойти для (наименование одной из задач)?

• если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

При заполнении таблицы можно использовать знак вопроса, для того чтобы отмечать сомнения или «при некоторых обстоятельствах». В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

Выступление с докладами и презентациями на темы:

1. Место обучения в системе управления персоналом.
2. Зарубежный опыт организации обучения в организациях.
3. Современные подходы к эффективности обучения.
4. Активные методы и формы обучения и развития персонала.
5. Роль наставничества в системе обучения и развития персонала.
6. Оценка эффективности обучения персонала в России и за рубежом

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Практическое занятие 17

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Управление карьерой и кадровым резервом гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретические знаний об управлении карьерой и кадровым резервом

Содержание: Цели, виды, этапы карьеры. Процесс планирования карьеры. Опыт управления карьерой в различных странах.

© РГУТИС

Практические навыки: навыки закрепления знаний о кадровом аудите и контроллинге управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение понятию «карьера»
2. Охарактеризуйте известные Вам типологии карьеры.
3. Перечислите 5 этапов карьеры в зависимости от возраста. В чем заключается планирование деловой карьеры?
4. Дайте характеристику функциональных взаимосвязей службы управления персоналом в процессе управления деловой карьеры?
5. Раскройте содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения персонала?
6. Назовите критерии для выдвижения в резерв кадров управления.
7. Какими нравственными качествами должен обладать при выдвижении в резерв кадров специалист?
8. Что такое кадровый резерв? Какие виды резерва Вам известны?
9. Раскройте сущность планирования кадрового резерва?
10. Охарактеризуйте структуру плана работы с резервом руководящих кадров.
11. Охарактеризуйте факторы, характеризующие потенциальную возможность карьерного роста
12. Перечислите цели управления карьерой в организации
13. Охарактеризуйте современные технологии карьерного продвижения и оценки карьерного потенциала человеческих ресурсов туристских предприятий

Case- stady

СИТУАЦИЯ «СОСТАВЛЕНИЕ ЛИЧНОГО ЖИЗНЕННОГО ПЛАНА»

Описание ситуации

Менеджер по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В организации, где он работает, наметились структурные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Постановка задачи

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры (рис. 6.2).

Методические указания



Рис. 6.2. Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя

Личный жизненный план

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. *Работа*

© РГУТИС

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?

Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение?

Есть ли у меня личный бюджет - каков он, придерживаюсь ли я его рамок?

Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

Каково мое физическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?

Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?

Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

Интересует ли меня другое мнение?

Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?

Умею ли я слушать?

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?

Как это проявляется на практике?

Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?

Как я поддерживаю дружеские отношения?

Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

Каково мое психическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?

Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби[0] Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи?

Следует ли завести еще одного ребенка?

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

Куда поехать на отдых?

Куда пойти учиться детям?

Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1)_____

© РГУТИС

2)_____
3)_____

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20___г. самое позднее

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? 2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д. ?

2.5.1. Готов ли я взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели ?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания 3.4. В области социального взаимовлияния, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

СИТУАЦИЯ «ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРОГРАММЫ»

Описание ситуации

Вы заканчиваете ФГБОУВО «РГУТИС» по направлению подготовки «Туризм». Перед Вами встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постановка задачи

Постройте карьерограмму своего возможного карьерного пути (путей) после окончания высшего учебного заведения.

Методические указания

Карьерограмма - инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Решение ситуации

На основании приведенной на рис. 7 карьерограммы менеджера по персоналу высшего звена управления постройте собственную карьерограмму в сфере туризма.

© РГУТИС



Сроки занятия должностей (лет)	Квалификационная учеба
	Самостоятельное обучение, стажировка, лекторская и консультационная деятельность, участие в конференциях, симпозиумах, семинарах и т.д.
5—6	Защита докторской диссертации. Обучение в докторантуре (или соискательство)
4—5	Защита кандидатской диссертации. Обучение в аспирантуре управленческого и экономического профиля
3—4	Обучение на специальном факультете переподготовки руководящих кадров при вузе. Самостоятельное обучение (стажировка)
2—3	Обучение в институте повышения квалификации. Самостоятельное обучение (стажировка)
5—6	Высшее учебное заведение

Рис. 7. Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Практическое занятие 18

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Технологии разработки KPI персонала гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретические знаний технологии разработки KPI персонала гостиничного предприятия

Содержание: Основные понятия управления эффективностью – Perfomance Management. Понятие KPI как показатель деятельности для определения степени достижения цели. Основоположники теории и практики системы управления эффективностью. Основные компоненты системы. Условия, необходимые для разработки системы. Основные принципы Perfomance Management. Алгоритм разработки матриц целей и KPI. Определение результативности сотрудников, ее взаимосвязь с вознаграждением. Условия, необходимые для разработки и внедрения системы. Основные этапы разработки и внедрения системы Perfomance Management.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о технологии разработки KPI персонала гостиничного предприятия

Вопросы для обсуждения

1.Что представляют собой критические факторы успеха в организации?
2.Что представляет собой SMART- принцип?
3.Как строится в компании измерительная система эффективности?
4.Назовите наиболее известные KPI современного рекрутера?
5.Перечислите и охарактеризуйте основные этапы разработки KPI.
6.Кто разрабатывает систему KPI в организации?
7. Приведите примеры KPI для предприятий сферы гостеприимства.

Выступление с докладами и презентациями на темы:

© РГУТИС

1. Современный инструментарий оценки персонала - система сбалансированных показателей (BSC – Balanced Scorecard);
2. Современный инструментарий оценки персонала ключевые показатели эффективности деятельности (KPI – Key Performance Indicators).
3. Опыт передовых предприятий в разработке Key Performance Indicators.

Продолжительность занятия – 6 часов / 1 час

Практическое занятие 19

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Технологии управления талантами

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о современных технологиях управления талантами

Содержание: Понятие «талант». Основные дефиниции.Проблемы управления талантами. «Талантливый сотрудник». Дефиниции и толкования. Категории и группы талантов. Talent Management. Отличительные особенности менеджмента талантов и кадрового резерва. Профессиональные дискуссии на тему «Управление талантами». Ключевые направления менеджмента талантов. Инструменты привлечения талантов. Развитие и обучение талантов. Вознаграждение талантов. Удержание талантов в гостинице.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о современных технологиях управления талантами

Вопросы для обсуждения

1. С чьим историческим именем связано направление «управление талантами»?
2. Что понимается под талантом?
3. Какие категории и группы талантов Вам известны. Охарактеризуйте их.
4. Что представляет собой процесс «Talent management»?
5. Перечислите основные компоненты системы управления талантами.
6. Что такое кадровый резерв? Назовите основные отличия управления талантами и управление кадровым резервом со стороны внешней среды.
7. Назовите основное различие со стороны внутренней среды.
8. В чем состоит различие с точки зрения выдвижения кандидатов на определенную должность?
9. В чем состоит различие с точки зрения вознаграждения и системы компенсаций? С точки зрения обучения и развития? С точки зрения оценки персонала?
10. Какая система считается лучшей?
11. Охарактеризуйте основные инструменты привлечения талантов в организацию.
12. Перечислите два подхода к программам обучения талантов.
13. Какие методы оценки талантов считаются наиболее эффективными?
14. Что включено в систему вознаграждения и удержания талантов?
15. Перечислите отдельные методы нематериального стимулирования талантов, входящие в систему «орденов».
16. В чем заключается стратегия удержания талантов?

Выступление с докладами и презентациями на темы:

1. Управление инвестициями в человеческий потенциал
2. Основные этапы организации работы с талантами
3. Опыт ведущих компаний в области управления талантами
4. Тенденции обучения в управлении талантами
5. Эффективное управление талантами – путь к успеху компании

© РГУТИС

6. Тренды обучения в управлении талантами
7. Мотивирование талантов
8. Удержание талантов: зарубежный опыт.
9. Талант в «элегантном» возрасте.

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами

Практическое занятие 20

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Аудит человеческих ресурсов

Цель занятия: закрепление теоретические знаний об аудите человеческих ресурсов

Содержание: аудит человеческих ресурсов, основные методы аудита, этапы проведения аудита, расчет его эффективности, контроллинг персонала: понятие и сущность, виды, затраты на персонал

Практические навыки: навыки закрепления знаний об аудите человеческих ресурсов

Вопросы для обсуждения

1.Что такое кадровый контроллинг? Раскройте его основные содержание, цели и задачи?
2. Чем отличается контроль в кадровой работе от кадрового контроллинга?
3. Приведите детализированный перечень задач кадрового контроллинга.
4. Что такое оперативный план работы с персоналом?
5. Какую структуру имеет типовой оперативный план кадрового планирования?
6. Каковы цели аудиторской проверки человеческих ресурсов?
7. Охарактеризуйте проблемы, с которыми часто сталкивается организация в отношении ведения учета человеческих ресурсов.
8. Что представляет собой информационная система о человеческих ресурсах?
9. Охарактеризуйте основные элементы информационных систем?
10. Представьте обзор современных информационных систем в области человеческих ресурсов и приведите их сравнительную характеристику.

Выступление с эссе и докладами по следующей тематике:

1. Менеджмент качества, основная суть понятия.
2. Профессиональные стандарты в туриндустрии.
3. Методы и средства Всеобщего менеджмента качества TQM.
4. Самооценка и ее роль в совершенствовании менеджмента качества.
5. Аудит как инструмент поддержки TQM.
6. Правоприменительная практика аудита персонала.
7. Эффективность и неэффективность управленческого аудита: изучение зарубежного и отечественного опыта компаний.
8. Законодательные акты и основные нормативные правовые документы аудиторской деятельности.
9. Обратная связь при проведении аудита человеческих ресурсов.
10. Источники информации при проведении аудита человеческих ресурсов
11. Кадровая политика и ее роль в управлении человеческих ресурсов
12. Аудиторское заключение и его роль при формировании политики УП.

© РГУТИС

13. Экспертная оценка. Пример экспертной оценки на примере конкретной организации.
14. Миссия организации и ее взаимосвязь с миссией аудита человеческих ресурсов
15. Анализ рейтинга основных компаний, предоставляющих аудиторские услуги.
16. Основные трудовые показатели, анализируемые в ходе аудита человеческих ресурсов
17. Контроллинг как элемент управления человеческих ресурсов

Продолжительность занятия – 4 часа / 0,5 часа

Практическое занятие 21

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Эффективность управления человеческими ресурсами

Цель занятия: закрепление теоретические знаний об эффективности управления человеческими ресурсами

Содержание: Понятие эффективность управления человеческими ресурсами. Методы оценки эффективности деятельности по управлению человеческими ресурсами. Количественные и качественные методы оценки эффективности управления человеческими ресурсами. Понятие KPI как показатель деятельности для определения степени достижения цели. Основоположники теории и практики системы управления эффективностью. Основные компоненты системы. Условия, необходимые для разработки системы. Основные принципы Perfomance Management. Алгоритм разработки матриц целей и KPI. Определение результативности сотрудников, ее взаимосвязь с вознаграждением. Условия, необходимые для разработки и внедрения системы. Основные этапы разработки и внедрения системы Perfomance Management.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об эффективности управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения

1. Что представляют собой критические факторы успеха в организации?
2. Что представляет собой SMART- принцип?
3. Как строится в компании измерительная система эффективности?
4. Назовите наиболее известные KPI современного рекрутера?
5. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы разработки KPI.
6. Кто разрабатывает систему KPI в организации?
7. Приведите примеры KPI для предприятий туриндустрии
8. Какими основными показателями оцениваются результаты труда персонала?
9. Что включает в себя система трудовых показателей?
10. Как осуществляются анализ и оценка выполняемой работы? Какую роль они играют в управлении персоналом?
11. Какие основные показатели следует применять для оценки эффективности кадровой политики?
12. Как оцениваются конечные результаты деятельности предприятия?
13. В чем заключаются нетрадиционные способы оценки персонала? Что они предусматривают?
14. От каких факторов зависит выбор метода аттестации сотрудников?
15. Как можно учитывать стратегические цели развития персонала?
16. Какие международные статистические показатели используются на современных фирмах для определения расходов на содержание персонала?
17. Что входит в затраты на оплату труда персонала?

© РГУТИС

18. Дайте определение основных и дополнительных расходов на персонал организации.

Выступление с докладами и презентациями на темы:

- Современный инструментарий оценки персонала - система сбалансированных показателей (BSC – Balanced Scorecard);
- Современный инструментарий оценки персонала ключевые показатели эффективности деятельности (KPI – Key Performance Indicators).
- Опыт передовых предприятий в разработке Key Performance Indicators.
- Примеры ключевых показателей эффективности для предприятий туриндустрии

Продолжительность занятия – 4 часа / 0,5 часа

7 / 9 СЕМЕСТР
МОДУЛЬ 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
Раздел 1. Организационно-экономические основы деятельности гостиничного предприятия

Практическое занятие 1

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Гостиничное предприятие как хозяйствующий субъект

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о гостиничном предприятии как хозяйствующем субъекте

Содержание: предпринимательство и гостиничный бизнес: основные понятия, порядок образования и ликвидации гостиничного предприятия, классификация гостиничных предприятий.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о гостиничном предприятии как хозяйствующем субъекте

Контрольные задания:

Задание 1.

Задания на свободное конструирование ответов:

1. Дайте определение понятию гостеприимства.
2. Какова этимология слова «гостеприимство»?
3. Как назывался договор о взаимном гостеприимстве в Древней Греции.
4. Какова общая схема обрядов гостеприимства? Охарактеризуйте стадии обряда перехода. Приведите примеры.
5. Какие причины влияют на формирование особенностей гостеприимства у различных народов мира?
6. Назовите культурные отличия в оттенках понятия гостеприимства, существующие в различных национальных традициях?
7. Каковы особенности гостеприимства и причины этого в обществах традиционного типа?
8. В каких элементах культуры могут прослеживаться национальные особенности гостеприимства?
9. Как вы понимаете фразу, что приход гостя перестраивал обычный распорядок жизни семьи?
10. Почему совместная трапеза являлась центральным звеном ритуала традиционного гостеприимства?

© РГУТИС

Задание 2

Темы для докладов:

1. Роль в развитии системы предприятий гостеприимства сыграли путешествия и паломничества на Древнем Востоке
2. Новые типы предприятий индустрии гостеприимства появились в США XX вв.
3. Основные тенденции развития гостиничного бизнеса после II Мировой войны
4. Основные типы предприятий гостеприимства Средневековой Руси.
5. Предприятия гостеприимства европейского типа появились в России при Петре I
6. Новшества гостиницах на рубеже XIX-XX вв.
7. Изменения в отечественной индустрии гостеприимства в начале 1990-х.

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Практическое занятие 2

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Планирование деятельности гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о планировании деятельности гостиничного предприятия

Содержание: сущность и принципы планирования в гостиничном бизнесе, виды, методы и классификация планирования деятельности гостиничного предприятия, система показателей плана деятельности гостиничного предприятия.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о планировании деятельности гостиничного предприятия

Продолжительность занятия – 6 часов / в рамках СРО

Раздел 2. Ресурсы гостиничных предприятий

Практическое занятие 3

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Основные средства предприятий гостиничного бизнеса

Цель занятия: закрепление теоретические знаний об основных средствах предприятий гостиничного бизнеса

Содержание: основные фонды гостиничного предприятия: структура и классификация, учет стоимости основных средств гостиничного предприятия , показатели состояния и использования основных средств гостиничного предприятия.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об основных средствах предприятий гостиничного бизнеса

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Практическое занятие 4

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Нематериальные активы гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о нематериальных активах гостиничного предприятия

Содержание: нематериальные активы, их структура и классификация, оценка и учет нематериальных активов гостиничного предприятия, учет и оценка деловой репутации гостиничного предприятия.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о нематериальных активах гостиничного предприятия.

© РГУТИС

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Практическое занятие 5

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Оборотные средства предприятий гостиничного бизнеса

Цель занятия: закрепление теоретические знаний об оборотных средствах предприятий гостиничного бизнеса

Содержание: характеристика и состав оборотных средств гостиничного предприятия, источники формирования и показатели использования оборотных средств гостиничного предприятия, оценка потребности в оборотных средствах гостиничного предприятия.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об оборотных средствах предприятий гостиничного бизнеса

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Практическое занятие 6

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Финансы гостиничных предприятий

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о финансах гостиничных предприятий

Содержание: бухгалтерская отчетность предприятия как основа информационного обеспечения финансового анализа, анализ финансового состояния гостиницы, оценка эффективности результатов деятельности гостиницы.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о финансах гостиничных предприятий

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Раздел 3. Ценообразование и управление доходами в гостиничном бизнесе

Практическое занятие 7

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Ценообразование в гостиничном бизнесе

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о ценообразовании в гостиничном бизнесе

Содержание: ключевые элементы, влияющие на принятие решений по ценообразованию, ценообразование с позиций маркетинга, парадигма ценовых стратегий в гостиничном бизнесе, логика ценообразования.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о ценообразовании в гостиничном бизнесе

Контрольные задания

Задание 1.

Задания на свободное конструирование ответов:

1. Дайте определение цены. Назовите виды цен, которые вы знаете.
2. От каких факторов зависит ценообразование в гостиничном предприятии?
3. Что входит в стоимость гостиничного номера?
4. Охарактеризуйте методы ценообразования, используемые в гостиничном бизнесе.
5. Что такое тарифы, чем они отличаются от цены или скидки?

© РГУТИС

6. Что такое ценовая политика и в чем проявляется ее особенность в гостиничном предприятии?
7. Какие подходы используются при формировании ценовой политики гостиничного предприятия?
8. Какие существуют варианты ценовой политики?
9. Опишите существующие ценовые стратегии.
10. Какие показатели эффективности используются для оценки деятельности гостиничного предприятия?

Задание 2
Темы для докладов:

1.Маркетинговый подход кценообразованию
2.Основные составляющие для обоснования цены продукта/услуги
3.Факторы ценообразования. Постановка целей
4.Себестоимость в составе цены. Торговые наценки в цене товара
5.Методика анализа цен конкурентов.

Задание 3.
Задачи

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

Стоимость номера в сутки	Время заезда	Время выезда
1.Одноместный номер -135 у.е.	14.03 – 16.00	21.03 – 11.00
2. двухместный номер -90 у.е.	11.03 – 17.00	16.03 – 02.00
3. люкс – 300 у.е.	10.03 – 20.00	12.03 – 17.00
4. люкс – 210 у.е.	17.03 – 17.00	22.03 – 17.00
5. люкс – 240 у.е.	16.03 – 10.00	20.03 – 19.00
6. люкс – 130 у.е.	26.03 – 15.00	30.03 – 20.00
7. люкс – 280 у.е.	17.03 – 04.00	18.03 - 16.00
8. апартаменты – 700 у.е.	21.03 03.00	21.03 – 20.00
9. апартаменты – 290 у.е.	17.03 – 06.00	23.03 - 19.00

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Практическое занятие 8

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Основы формирования ценовой политики гостиничного предприятия

Цель занятия: закрепление теоретические знаний об основах формирования ценовой политики гостиничного предприятия

Содержание: основные критерии определения цены, оптимизация доходности, основные факторы, влияющие на установку цены, расчет дополнительного дохода с гостя.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об основах формирования ценовой политики гостиничного предприятия

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Практическое занятие 9

Вид практического занятия: практическое занятие

© РГУТИС

Тема и содержание занятия: Ценообразование с позиции системы управления доходом

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о ценообразовании с позиции системы управления доходом

Содержание: управление доходом, использование системы управления доходом, ценовая сегментация, прочие стратегии ценообразования в системе управления доходом

Практические навыки: навыки закрепления знаний о ценообразовании с позиции системы управления доходом

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Раздел 4. Экономические показатели деятельности гостиничных предприятий

Практическое занятие 10

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Практические аспекты использования системы управления доходом

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о практических аспектах использования системы управления доходом

Содержание: методы ценообразования, не ориентированные на затраты, методы ценообразования, ориентированные на затраты, интегрированные методы расчета цены, расчет брутто-прибыли.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о практических аспектах использования системы управления доходом

Продолжительность занятия – 4 часа / 0,5 часа

Практическое занятие 11

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Издержки гостиничного производства

Цель занятия: закрепление теоретические знаний об издержках гостиничного производства

Содержание: текущие затраты и себестоимость услуг гостиничного хозяйства, понятие затрат и себестоимости услуг, классификация затрат, характеристика затрат на производство и реализацию услуг гостиничного предприятия, планирование затрат гостиничного хозяйства.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об издержках гостиничного производства

Контрольные задания

Задание 1

Составьте перечень расходов на открытие гостиницы (гостиничного комплекса, хостела и др.) сгруппировав все планируемые затраты на 2 вида: единовременные (разовые) и ежемесячные (текущие).

Продолжительность занятия – 4 часа / 0,5 часа

Практическое занятие 12

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Оценка эффективности гостиничных предприятий

Цель занятия: закрепление теоретические знаний об оценке эффективности гостиничных предприятий

© РГУТИС

Содержание: Основные показатели, характеризующие эффективность деятельности гостиниц.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об оценке эффективности гостиничных предприятий, прибыль и рентабельность гостиничного хозяйства, формирование прибыли гостиничного хозяйства, виды прибыли, порог рентабельности, рентабельность гостиничного предприятия

Контрольные задания

Задание 1.

Задания на свободное конструирование ответов:

1. Каким образом формируются доходы предприятия?
2. Каким образом формируются расходы предприятия?
3. Каким образом учитываются доходы предприятия?
4. Каким образом учитываются расходы предприятия?
5. Что входит в понятие «постоянные издержки предприятия»?
6. Что входит в понятие «переменные издержки предприятия»?
7. Как рассчитываются удельные (средние) переменные и постоянные издержки предприятия?
8. Что входит в понятие «комплексные издержки предприятия»?
9. Каким образом распределяется прибыль предприятия?
10. Перечислите основные экономические показатели деятельности предприятия индустрии гостеприимства.

Задание 2.

Практическое задание

Задание А.

Определите динамику основных финансово-экономических показателей деятельности гостиницы. Расчет оформите в таблице:

№ п\п	*Наименование показателя*	*Ед. изм.*	*Значение показателя*		*Отклонение*	
			Базовый год	*Отчетный год*	*Абсолютное (+, -)*	*Темп прироста, %*
1	Объем реализации услуг	руб.	14 142 530	15 136 200		
2	Численность работающих, в т. ч. рабочих	чел. чел.	31 22	31 20		
3	Среднегодовая выработка: 1 работающего 1 рабочего	 руб. руб.				
	Себестоимость всего объема услуг	руб.	9 332 647	9 310 500		
	Прибыль от реализации услуг	руб.				
	Рентабельность продаж	%				-
	Рентабельность деятельности	%				-

© РГУТИС

Задание Б.
Соотнесите предлагаемые понятия с определениями

Понятие	Определение
1. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1. Принудительная ликвидация хозяйствующего субъекта должника по решению арбитражного управляющего. Добровольная ликвидация несостоятельного хозяйствующего субъекта под контролем кредиторов.
2. Соотношение заемных и собственных средств	2. Процедура, направленная на принудительную или добровольную ликвидацию несостоятельного хозяйствующего субъекта, в результате которой осуществляется распределение между кредиторами конкурсной массы, т.е. имущества должника, на которое может быть обращено взыскание.
3. Санация	3. Отношение разности между объемами источников собственных средств (итог I раздела пассива баланса) и фактической стоимости основных средств и прочих внеоборотных активов (итог I раздела актива баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторских задолженностей и прочих оборотных средств (сумма итогов II и III разделов актива баланса).
4. Банкротство	4. Сумма фактического значения коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода и изменение значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода в перерасчете на установленный период восстановления (утраты) платежеспособности.
5.Рентабельность чистых активов	5. Коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода имеет значение 2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами на конец отчетного периода имеет значение менее 0.1 при наличии по этим коэффициентам оснований для признания структуры баланса неудовлетворительной, если коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности, определенной из значения периода восстановления платежеспособности, равного шести месяцам, и установленного значения коэффициента текущей ликвидности равного двум, имеет значение больше единицы, то может быть принято решение о реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность. При отсутствии по указанным выше коэффициентам оснований для признания структуры баланса неудовлетворительной, если коэффициент восстановления (утраты), определенный из значения периода восстановления платежеспособности , равного трем месяцам, и установленного значения коэффициента текущей ликвидности, равного двум, имеет значение меньше единицы, то может быть принято решение о том, что предприятие в ближайшее время не сможет выполнить свои обязательства перед кредиторами и об утрате платежеспособности предприятия.
6. Рентабельность реализованной	6. Отношение расчетного коэффициента текущей ликвидности к его установленному значению.

© РГУТИС

продукции	
7. Конкурсное производство	7. Отношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (сумма итогов II и III разделов актива баланса) к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных кредитов банков, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей.
8. Коэффициент текущей ликвидности	8. Реорганизационная процедура, когда собственником хозяйствующего субъекта-должника, кредитором или иными лицами оказывается финансовая поддержка должнику.
9. Общий коэффициент покрытия	9. Неспособность предприятия или любого другого хозяйствующего субъекта удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая невозможность обеспечивать обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды.
10. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	10. Отношение текущих активов (оборотных средств) к текущим пассивам (краткосрочным обязательствам).
11. Расчетный коэффициент текущей ликвидности	11. Отношение материально-производственных запасов и затрат к сумме краткосрочных обязательств.
12. Основания для признания структуры баланса неудовлетворительным	12. Отношения всех обязательств предприятия (кредиты, займы, кредиторская задолженность) к собственным средствам (собственному капиталу).
13. Коэффициент ликвидности при мобилизации средств	13. Отношение чистой прибыли (за период) к величине чистых активов.
14. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	14. Отношение прибыли к реализованной продукции и объему затрат на производство реализованной продукции.
15. Реорганизация предприятия – должника под контролем кредиторов	15. Отношение чистой выручки от реализации к среднему (за период) объему собственного капитала.

Задание В.

Ситуационная задача.

В нижеследующей таблице охарактеризованы рыночные ситуации. Вам предстоит в связи с каждой описанной ситуацией выдвинуть свои предложения, чтобы обернуть ее в свою пользу (вид бизнеса указывается самим обучающимся).

© РГУТИС

Снизилась рентабельность инвестиций в Вашем бизнесе		Конкурентами снижена цена на продукцию, аналогичную Вашей
Снизился спрос на Вашу продукцию		Растет недовольство работников социально-экономическими программами Вашего бизнеса
Снизилась конкурентоспособность Вашей продукции		Непредвиденные события снижают эффективность Вашего бизнеса
Ваши партнеры неожиданно совершают ошибку, ущерб от которой значителен		Менеджер неожиданно совершает ошибку, ущерб от которой значителен

Продолжительность занятия – 8 часов / 1 час

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

8.1. Основная литература

1.Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 365 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019771-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2136702

2.Ключевская, И. С. Управление персоналом гостиничного предприятия : учебное пособие / И.С. Ключевская. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 386 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1077352. - ISBN 978-5-16-016010-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2045985

3. Малых, Н. И. Экономика гостиничного предприятия : учебное пособие / Н.И. Малых, Н.Г. Можаева. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 320 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-021635-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2233187 . – Режим доступа: по подписке.

4.Джум, Т. А. Организация гостиничного хозяйства : учебное пособие / Т. А. Джум, Н. И. Денисова. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 400 с. - ISBN 978-5-9776-0176-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2099068

5. Зинчик, Н. С. Бережливое производство : учебник / Н. С. Зинчик, О. В. Кадырова, Ю. И. Растова. — Москва : КноРус, 2026. — 296 с. — ISBN 978-5-406-15573-8. — URL: https://book.ru/book/960447

6. Курамшина, А. В. Основы бережливого производства : учебник / А. В. Курамшина, Е. В. Попова. — Москва : КноРус, 2027. — 199 с. — ISBN 978-5-406-17025-0. — URL: https://book.ru/book/964050

7. ГОСТ Р 56020-2020 «Бережливое производство. Основные положе-ния и словарь»: https://internet-law.ru/gosts/gost/73916

8. ГОСТ Р 56407-2023 «Бережливое производство. Основные инстру-менты и методы их применения»: https://internet-law.ru/gosts/gost/81612

8.2. Дополнительная литература

© РГУТИС

1.Асалиев, А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами : учебное пособие / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, Т. Г. Строителева. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 143 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-018770-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=2053223
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 695 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019770-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2243233 . – Режим доступа: по подписке.
3. Королев, В. И. Интенсивный курс MBA : учебное пособие / под ред. В.К. Фальцмана, Э.Н. Крылатых. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 545 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-004824-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2222981 – Режим доступа: по подписке
4.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.ru/catalog/document?pid=1080284
5.Еремин, В. И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/15951. - ISBN 978-5-16-009507-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1945406
6.Боковня, А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) : монография / А.Е. Боковня. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 144 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-004523-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1861123
7.Организация гостиничного дела : учебное пособие / Л. И. Черникова, В. В. Баева, Е. В. Бокарева [и др.] ; под ред. Л. И. Черниковой. — Москва : КноРус, 2025. — 192 с. — ISBN 978-5-406-14108-3. — URL: https://book.ru/book/956634
8. Макарова, Д. Д., Организация и осуществление бронирования и продажи гостиничных услуг (ФУМО 43.00.00 Сервис и туризм) : учебное пособие / Д. Д. Макарова. — Москва : КноРус, 2026. — 173 с. — ISBN 978-5-406-15497-7. — URL: https://book.ru/book/959999 — Текст : электронный.
9. Ковальчук, А. П., Предпринимательская деятельность в сфере гостиничного бизнеса. : учебное пособие / А. П. Ковальчук. — Москва : КноРус, 2026. — 172 с. — ISBN 978-5-406-15512-7. — URL: https://book.ru/book/960282 — Текст : электронный.
10. Гостиничный бизнес в современной экономике : учебное пособие / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, А. А. Романов [и др.]. — Москва : Русайнс, 2026. — 237 с. — ISBN 978-5-466-11631-1. — URL: https://book.ru/book/962202 . — Текст : электронный.

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

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

8.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Microsoft Windows

© РГУТИС

2. Microsoft Office
3. Федеральный информационный фонд стандартов (профессиональная база данных «Российский институт стандартизации»): https://www.gostinfo.ru/pages/Maintask/fund/
4. Министерство инвестиций, промышленности и науки Московской области (информационно-справочная система). Инновационные территориальные кластеры: https://mii.mosreg.ru/deyatelnost/tehnicheskoe-regulirovanie
5. Информационная справочная система «Справочно-правовая система “Консультант+”». http://www.consultant.ru
6. Информационная справочная система «Интернет-версия справочно-правовой системы “Гарант”» (информационно-правовой портал «Гарант.ру»). http://www.garant.ru
7. Профессиональная справочная система / консорциум «Кодекс» и «Техэксперт»: https://kodeks.ru/
8. Информационно-справочная система «Кадровое дело»: https://1kadry-kdelo.ru/index.html

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

Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную работу с преподавателем (работа практических занятиях) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Управление устойчивым развитием гостиничного предприятия» выступают лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

Теоретические занятия (**традиционные лекции**) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзамену, а также самостоятельной научной деятельности.

Практические занятия по дисциплине «Управление устойчивым развитием гостиничного предприятия» проводятся в специализированном кабинете, оснащенном стендами, мультимедийным техническим оборудованием и специализированным оборудованием.

Цель практических занятий: приобретение практических навыков в области управления человеческими ресурсами. Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Основными видами практических занятий по дисциплине «Управление устойчивым развитием гостиничного предприятия» являются:

Устный и письменный опрос - методы контроля, позволяющие не только опрашивать и контролировать знания учащихся, но и сразу же поправлять, повторять и закреплять знания, умения и навыки. Методы, при использовании которого человек отвечает на ряд задаваемых ему вопросов – устно или письменно, в соответствии с выбранным типом опроса.

Тестовые задания - метод педагогической диагностики, с помощью которого выбор поведения, презентующего предпосылки или результаты учебного процесса, должен максимально отвечать принципам сопоставления, объективности, надёжности и

© РГУТИС

валидности измерений.

Case-study/Решение ситуационных задач - анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и поиск вариантов лучших решений.

Деловая игра – это имитация рабочего процесса, моделирование, упрощенное воспроизведение реальной производственной ситуации. Перед участниками игры ставятся задачи, аналогичные тем, которые они решают в ежедневной профессиональной деятельности.

Групповая дискуссия - метод обучения, повышающий интенсивность и эффективность процесса восприятия за счет активного включения обучаемых в коллективный поиск истины. В групповой дискуссии каждый член группы получает возможность прояснить свою собственную позицию, обнаружить многообразие подходов, обеспечить всестороннее видение предмета. Кроме того, групповая дискуссия активизирует творческие возможности человека, его интерес к предмету обсуждения, является прекрасным средством сплочения и развития группы, обеспечивает принятие группой наиболее оптимальных решений.

Доклады - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Целью самостоятельной работы обучающихся является формирование способностей к самостоятельному познанию и обучению, поиску литературы, обобщению, оформлению и представлению полученных результатов, их критическому анализу, поиску новых и неординарных решений, аргументированному отстаиванию своих предложений, умений подготовки выступлений и ведения дискуссий.

Формы самостоятельной работы

Самостоятельная работа заключается в изучении отдельных тем по заданию преподавателя по рекомендуемой им учебной литературе и включает:

- подготовку к устному опросу;
- ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com.;
- подготовку к выступлениям, докладам, сообщениями по тематике, рекомендованной преподавателем;
- подготовку кейсов и презентаций по рекомендованным преподавателем темам;
- подготовка групповых проектов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

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

Учебные занятия по дисциплине «Управление устойчивым развитием гостиничного предприятия» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска

© РГУТИС

контроль, промежуточная аттестация	
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска

© РГУТИС