

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 27.08.2023 15:41:36  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 6

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Северо-Западный институт управления - филиал РАНХиГС**

---

Кафедра управления в сфере туризма и гостиничного бизнеса

УТВЕРЖДЕНО

Директор СЗИУ РАНХиГС  
Хлутков А.Д.

Электронная подпись

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

«Туризм»

*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.О.31 «Корпоративная культура и управление персоналом в индустрии  
туризма»**

43.03.02 Туризм

*(код, наименование направления подготовки)*

Очная/Заочная  
*(формы обучения)*

Год набора – 2023

Санкт-Петербург, 2022 г.

**Автор-составитель:**

К.э.н.доцент кафедры управления в сфере туризма и гостиничного бизнеса  
Мозокина С.Л.

**Заведующая кафедрой управления в сфере туризма и гостиничного бизнеса:**  
доктор экономических наук, профессор Морозова Марина Александровна

**РПД Б1.О.31 «Корпоративная культура и управление персоналом в индустрии туризма»**  
одобрена на заседании кафедры управления в сфере туризма и гостиничного бизнеса.  
В новой редакции Протокол от «30» августа 2022 г. №1.

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	Ошибка! Закладка не определена
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	Ошибка! Закладка не определена
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	12
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	22
6. Методические материалы по освоению дисциплины.....	29
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет	33
7.1. Основная литература.....	33
7.2. Дополнительная литература.....	33
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация.....	35
7.4. Интернет-ресурсы.....	36
7.5. Иные источники.....	36
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	37

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.О.31 «Корпоративная культура и управление персоналом в индустрии туризма» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.3	Способен анализировать план-график реализации проекта в целом и выбирает оптимальный способ решения поставленных задач.
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.3	Способен осуществлять обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели
УК-10	Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	УК-10.1	Способен обосновывать свою нетерпимость к коррупционному поведению
ПКО-1	Способен организовать работу исполнителей, принимать решения в организации туристской деятельности	ПКО-1.3	Способен осуществлять подбор персонала туристского предприятия в соответствии с профессиональными задачами деятельности

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ	Код компонента компетенции	Результаты обучения
	УК-2.3	<p><b>на уровне знаний:</b> знает требования профессиональной этики и готовностью поступать в соответствии с этими требованиями.</p> <p><b>на уровне умений:</b> ориентироваться в управленческом процессе, анализировать проблемы, процессы и явления, происходящие в отрасли.</p> <p><b>на уровне навыков:</b> владением навыками самостоятельной, творческой работы; умением организовать свой труд; способностью порождать новые идеи, находить подходы к их реализации.</p>
	УК-3.3 УК-10.1	<p><b>на уровне знаний:</b> формирование у студентов понимания необходимости рационального использования трудовых ресурсов, возможных экономических последствий нарушений трудовой дисциплины.</p> <p><b>на уровне умений:</b> формирование умений использовать</p>

		полученные знания при выполнении всего объема функциональных обязанностей, а также для оценки и решения проблем хозяйственной жизни общества, фирмы, отдельного индивидуума в туристской индустрии.
		<b>на уровне навыков:</b> . приобретение практических навыков расчета ключевых показателей по управлению персоналом, основ их анализа и оценки в туристской индустрии.
ОТФ. С/01.6 Разработка экскурсий – Применять знания психологии в работе с группой Комплектование "портфеля экскурсовода" Соблюдать нормы профессиональной этики по отношению к туристам, туроператорам и коллегам Индивидуальная ответственность за эффективное, качественное экскурсионное обслуживание	ПКО-1.3	<b>на уровне знаний:</b> содержания профессионального труда, сферы и направления деятельности, виды профессии и их специфические особенности; профессиональных требований, основные права и обязанности. <b>на уровне умений:</b> постоянно изучать и определять приоритеты профессиональной деятельности, эффективно исполнять управленческие решения. <b>на уровне навыков:</b> . навыками разработки и реализации управленческих решений, производственных программ и стратегий в туризме.

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

#### *Очная форма обучения*

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 академических часов/ 135 астр. часов на очной форме обучения.

Вид работы	Трудоемкость (в академ. часах / в астроном. часах)
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>180/135</b>
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	<b>64/48</b> 2/1,5-ч. консультация
Лекции	32/24
Практические занятия	32/24
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>78/58,5</b>
<b>Контроль</b>	<b>36/27</b>
Формы текущего контроля	устный опрос, доклад/ реферат на семинарских занятиях, тестирование
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>экзамен</b>

#### *Заочная форма обучения*

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 академических часов/ 135 астр. часов на заочной форме обучения.

<b>Вид работы</b>	<b>Трудоемкость (в академ. часах / в астроном. часах)</b>
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>180/135</b>
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	<b>20/15</b> 2/1,5-ч. консультация
Лекции	8/6
Практические занятия	12/9
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>149/111,75</b>
<b>Контроль</b>	<b>9/6,75</b>
Формы текущего контроля	устный опрос, доклад/ реферат на семинарских занятиях, тестирование
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>экзамен</b>

### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Учебная дисциплина Б1.О.31 «Корпоративная культура и управление персоналом в индустрии туризма» входит в обязательную часть Блок 1 «Дисциплины (модули)» основной образовательной программы и является обязательной дисциплиной.

Целью изучения дисциплины Б1.О.31 «Корпоративная культура и управление персоналом в индустрии туризма» является: формирование системных знаний в области управления человеческими ресурсами, высокого уровня общей культуры, а также профессионально важных навыков и качеств, необходимых для эффективного выполнения профессиональных и функциональных обязанностей во всех видах деятельности.

Для успешного освоения дисциплины «Корпоративная культура и управление персоналом в индустрии туризма» студенты должны знать математику, статистику, закономерности развития общества, предприятия, науки управления.

Освоение данной дисциплины предполагает изучения таких дисциплин как «Организация туристской деятельности», «Безопасность обслуживания в туризме», «Бизнес-планирование в индустрии туризма».

Дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://sziu-de.ganepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

Дисциплина читается на 3 курсе 5 семестре по очной и заочной форме обучения.

Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

### **3. Содержание и структура дисциплины**

#### **3.1. Структура дисциплины**

##### **Очная форма обучения**

№ п/п	Наименование темы	Всего часов	Объем дисциплины, час.		Форма текущего контроля успеваемости**,
			Контактная работа обучающихся с преподавателем	СР	

			по видам учебных занятий				промежуточной аттестации
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ		
Тема 1	Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием	5	1		1	3	УО, Д/Р
Тема 2	Эволюция и современные концепции управления персоналом	5	1		1	3	УО, Д/Р
Тема 3	Управление персоналом как система	6	1		1	4	УО, Д/Р
Тема 4	Персонал организации как объект управления	6	1		1	4	УО, Д/Р
Тема 5	Кадровая политика и стратегии управления персоналом в туристской индустрии	6	1		1	4	УО, Д/Р
Тема 6	Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом в туристской индустрии	6	1		1	4	УО, Д/Р
Тема 7	Кадровое планирование в туристской индустрии	6	1		1	4	УО, Д/Р
Тема 8	Подбор персонала в туристской индустрии	6	1		1	4	УО, Д/Р
Тема 9	Отбор персонала в туристской индустрии	8	2		2	4	УО, Д/Р
Тема 10	Профориентация и трудовая адаптация персонала	8	2		2	4	УО, Д/Р
Тема 11	Деловая оценка персонала в туристской индустрии	8	2		2	4	УО, Д/Р
Тема 12	Аттестация персонала в туристской индустрии	8	2		2	4	УО, Д/Р
Тема 13	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала	8	2		2	4	УО, Д/Р
Тема 14	Управление деловой карьерой в туристской индустрии	8	2		2	4	УО, Д/Р
Тема 15	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала в туристской индустрии	8	2		2	4	УО, Д/Р
Тема 16	Условия труда и эффективность работы в туристской индустрии	8	2		2	4	УО, Д/Р
Тема	Технологии увольнения	8	2		2	4	УО, Д/Р

17	персонала в туристской индустрии						
Тема 18	Специфика управления персоналом в туристской индустрии	8	2		2	4	УО, Д/Р
Тема 19	Оценка эффективности управления персоналом в туристской индустрии	8	2		2	4	УО, Д/Р
Тема 20	Корпоративная культура в туристской индустрии	8	2		2	4	УО, Д/Р, Т
<b>Промежуточная аттестация</b>		<b>36/27</b>	<b>Консультация – 2 / 1,5</b>				<b>экзамен</b>
<b>Всего (академ. /астроном. часов):</b>		<b>180/135</b>	<b>32/24</b>		<b>32/24</b>	<b>78/58,5</b>	

*Заочная форма обучения*

№ п/п	Наименование темы	Всего часов	Объем дисциплины, час.			СР	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ		
Тема 1	Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием	8	-		1	7	УО, Д/Р
Тема 2	Эволюция и современные концепции управления персоналом	8	-		1	7	УО, Д/Р
Тема 3	Управление персоналом как система	8	1		-	7	УО, Д/Р
Тема 4	Персонал организации как объект управления	9	-		1	8	УО, Д/Р
Тема 5	Кадровая политика и стратегии управления персоналом в туристской индустрии	8	1		-	7	УО, Д/Р
Тема 6	Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом в туристской индустрии	8	-		1	7	УО, Д/Р
Тема 7	Кадровое планирование в туристской индустрии	8	1		-	7	УО, Д/Р
Тема 8	Подбор персонала в туристской индустрии	8	-		1	7	УО, Д/Р
Тема 9	Отбор персонала в туристской индустрии	9	-		1	8	УО, Д/Р
Тема 10	Профорентация и трудовая адаптация персонала	9	-		1	8	УО, Д/Р
Тема	Деловая оценка персонала в	8	1		-	7	УО, Д/Р

11	туристской индустрии						
Тема 12	Аттестация персонала в туристской индустрии	8	-		1	7	УО, Д/Р
Тема 13	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала	9	1		-	8	УО, Д/Р
Тема 14	Управление деловой карьерой в туристской индустрии	9	-		1	8	УО, Д/Р
Тема 15	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала в туристской индустрии	8	1		-	7	УО, Д/Р
Тема 16	Условия труда и эффективность работы в туристской индустрии	9	-		1	8	УО, Д/Р
Тема 17	Технологии увольнения персонала в туристской индустрии	9	1		-	8	УО, Д/Р
Тема 18	Специфика управления персоналом в туристской индустрии	8	-		1	7	УО, Д/Р
Тема 19	Оценка эффективности управления персоналом в туристской индустрии	9	1		-	8	УО, Д/Р
Тема 20	Корпоративная культура в туристской индустрии	9	-		1	8	УО, Д/Р, Т
<b>Промежуточная аттестация</b>		<b>9/6,75</b>	<b>Консультация – 2 / 1,5</b>			<b>экзамен</b>	
<b>Всего (академ. /астроном. часов):</b>		<b>180/135</b>	<b>8/6</b>		<b>12/9</b>	<b>149/111, 75</b>	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)<sup>1</sup>;

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)<sup>2</sup>;

ПЗ – практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ)<sup>3</sup>;

<sup>1</sup> Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

<sup>2</sup> См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

<sup>3</sup> См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)<sup>4</sup>;

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

*\*\* УО – устный опрос, Д/Р – доклад/ реферат, Т – тестирование.*

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием**

Человеческий фактор и его роль в развитии организации. Теория управления о роли человека в организации. Функция управления персоналом как одна из основных функций организации. Взаимосвязь функции управления персоналом с другими функциями управления в рамках общей стратегии организации. Внешние и внутренние факторы среды, определяющие место функции управления персоналом в общей системе управления организацией. Коммуникации в организации.

#### **Тема 2. Эволюция и современные концепции управления персоналом**

Исторические изменения роли персонала в жизни общества и деятельности организации. Этапы развития науки о персонале. Школы НОТ, школа администрирования, школа человеческих отношений. Количественные и ситуационные подходы в управлении персоналом. Развитие отечественной науки о персонале. Современные концепции управления персоналом: экономическая, организационная (административная и социальная), гуманистическая.

#### **Тема 3. Управление персоналом как система**

Сущность, цели и функции системы управления персоналом. Основные элементы системы управления персоналом: субъект управления, объект управления, уровни управления. Состав функциональных блоков системы управления персоналом. Классификация систем управления персоналом. Модель компетенций как основа построения системы управления персоналом. Принципы построения системы управления персоналом: экономичности, прогрессивности, перспективности, комплексности, оперативности, оптимальности, простоты, научности. Оптимальное соотношение интраи инфрафункций управления персоналом. Соотношение функций управления персоналом с функциями, направленными на обеспечение функционирования организации. Устойчивость, многоаспектность и прозрачность как принципы построения системы управления персоналом в организации. Принципы развития системы управления персоналом: концентрации, специализации, параллельности, преемственности, непрерывности, ритмичности. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические.

#### **Тема 4. Персонал организации как объект управления**

Понятие персонала, различия в терминологических толкованиях. Основные понятия и определения, используемые в курсе. Классификация персонала по функциям, выполняемым в производственном процессе, характеру фактической деятельности, сроку

<sup>4</sup> Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

работы, принципу участия в технологическом процессе. Организационная, штатная, функциональная, социальная, ролевая структура персонала. Философия управления персоналом: понятие и определение. Взаимосвязь философии организации и философии управления персоналом. Основные функции философии управления персоналом. Цели, основные элементы и принципы формирования философии управления персоналом. Национальные особенности формирования философии управления персоналом организации. Характеристика японской, американской и российской философии управления персоналом организации.

#### **Тема 5. Кадровая политика и стратегии управления персоналом в туристской индустрии**

Стратегическое управление: цели, задачи и виды. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом. Влияние внешних и внутренних факторов. Виды стратегий управления персоналом: ориентация на свои силы, приобретение готовых специалистов, прием высококвалифицированных специалистов, ориентация на работу в команде. Факторы выбора и успешной реализации стратегии управления персоналом. Стратегия и тактика управления персоналом. Роль кадровой политики в общей системе управления предприятием. Кадровая политика: понятие и определение. Назначение кадровой политики. Содержание и задачи кадровой политики. Цель кадровой политики. Общие требования, предъявляемые к кадровой политике. Классификация и краткая характеристика кадровой политики организации: пассивная, реактивная, превентивная, активная. Открытая и закрытая кадровая политика. Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики.

#### **Тема 6. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом в туристской индустрии**

Разделение и кооперация труда. Совмещение профессий. Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации: Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, Общероссийский классификатор занятий. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Внутренние нормативно-методические документы: Положение или Устав, положения о структурных подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции (регламенты). Матрица распределения функций. Основные направления деятельности и функции службы управления персоналом. Варианты организационной структуры службы управления персоналом. Особенности построения организационных структур служб управления персоналом в организациях различных организационно-правовых форм: государственные и муниципальные учреждения и предприятия, АО, ООО, ИЧП, ассоциации, концерны, консорциумы и т. д. Основные этапы формирования организационной структуры службы управления персоналом. Профессионально-квалификационный и количественный состав службы управления персоналом. Трудоемкость работ по управлению персоналом. Информационное и документационное обеспечение системы управления персоналом. Комплекс технических средств системы управления персоналом. Централизованные и децентрализованные средства автоматизированной обработки информации в системах управления персоналом. Правовое обеспечение системы управления персоналом: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, постановления Правительства РФ. Международные рекомендации по управлению трудовой деятельностью Международной организации труда. Международная классификация занятий.

#### **Тема 7. Кадровое планирование в туристской индустрии**

Кадровое планирование: цели, задачи и виды. Планирование потребности в персонале как часть бизнес-плана. Стратегическое и оперативное планирование. Этапы планирования. Выбор метода планирования и прогнозирования. Определение основных внешних и внутренних долгосрочных и краткосрочных факторов, влияющих на

потребности в персонале. Оперативное планирование потребности в персонале. Выявление источников пополнения персонала. Методы определения общей потребности в персонале: штатно - номенклатурный, нормативный, по трудоемкости. Планирование квалификационного состава персонала. Разработка комплекса требований к кандидатам на должность. Баланс дополнительной потребности в персонале и источники ее пополнения. Планирование использования, сохранения, развития, высвобождения персонала.

#### **Тема 8. Подбор персонала в туристской индустрии**

Основные подходы к формированию персонала. Теории должностного соответствия и профессионального клиринга. Создание «идеального портрета» желаемого работника. Профессиограммы и персонограммы. Профессиональный стандарт. Модель компетенций. Типы компетенций: корпоративные, управленческие, функциональные. Процесс построения корпоративной модели компетенций. Факторы, влияющие на процесс найма персонала. Кадровая технология приема на работу. Основные этапы процедуры приема персонала на работу: подбор претендентов, отбор кандидатов, наем персонала. Определение источников подбора работников. Достоинства и недостатки внешних и внутренних источников подбора. Основные методы подбора кандидатов: использование средств массовой информации, работа с психологами по трудоустройству, учебными заведениями, службой занятости, внутрифирменный подбор, «перекупка» работников из других организаций и др. Лизинг персонала. Хедхантинг. Эффективность методов подбора. Критерии, формы и методы предварительного отбора кандидатов.

#### **Тема 9. Отбор персонала в туристской индустрии**

Процедура отбора кандидатов. Анализ формальных данных. Предварительная отборочная беседа. Проверка профессиональных и личностных качеств кандидатов. Подбор тестов для диагностики пригодности кандидата. Процедура тестирования. Правовые и этические основы тестирования. Оценка и учет результатов тестирования при отборе. Профессиональные испытания как метод отбора кандидатов. Профессиональные группы, подлежащие испытанию. Процедура подготовки и проведения профиспытаний. Проверка состояния здоровья. Собеседование (интервью). Виды собеседования: структурированное, неструктурированное, смешанное. Подготовка собеседования. Фазы собеседования. Основные правила проведения собеседования. Выбор кандидата. Принятие решения о найме. Обсуждение и оформление контракта.

#### **Тема 10. Профорентация и трудовая адаптация персонала**

Адаптация: понятие, задачи и виды. Первичная и вторичная адаптация. Социализация персонала. Производственная и внепроизводственная адаптация. Психологические, социально-психологические, профессиональные, организационные аспекты адаптации. Управление трудовой адаптацией. Технологический процесс адаптации работников. Формы адаптации: наставничество, метод усложнения заданий, организация семинаров и др. Разработка адаптационных программ. Общие и специализированные программы адаптации. Особенности адаптации молодых работников. Стадии трудовой адаптации: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация.

#### **Тема 11. Деловая оценка персонала в туристской индустрии**

Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников. Роль оценки персонала для эффективной работы работника, структурного подразделения, кадровой службы. Оценка результатов работы и оценка потенциала сотрудников. Экспертный и инструментальный методы оценки работников. Методы оценки персонала: описательный, ранжирования, свободного или принудительного выбора, коэффициентный и др. Разработка оценочной технологии. Основные требования, предъявляемые к оценочной технологии. Критерии оценки сотрудников. Технология, основные принципы и типология центров оценки персонала.

#### **Тема 12. Аттестация персонала в туристской индустрии**

Аттестация: цели, задачи и принципы. Основные параметры при проведении аттестации и критерии их оценки. Личный вклад работника в достижение общих результатов. Подготовка к проведению аттестации. Разработка методики оценки качества сотрудников в период аттестации. Издание нормативных документов по подготовке к проведению аттестации: состав аттестационной комиссии, график аттестации, приказ о проведении аттестации, программа подготовки руководителей, организация разъяснительной работы. Аттестационные листы. Отзывы (представления) руководителя. Порядок проведения заседаний аттестационной комиссии. Подведение итогов аттестации. Анализ данных, полученных в ходе аттестации, проведение собеседований по результатам аттестации. Основные этапы аттестации.

### **Тема 13. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала**

Роль профессионального потенциала в развитии организации. Виды профессионального обучения: подготовка, переподготовка, повышение квалификации. Цели и задачи развития персонала. Основные подходы к профессиональному обучению персонала. Процедура управления развитием персонала. Анализ потребности в обучении. Разработка учебных программ и организация обучения. Современные технологии, формы и методы профессионального обучения. Подходы к формированию корпоративных программ развития персонала. Оценка эффективности обучения персонала. Концепция непрерывного обучения персонала. Стимулирование процесса обучения.

### **Тема 14. Управление деловой карьерой в туристской индустрии**

Внутриорганизационные перемещения: понятие и механизм. Виды [рудовых перемещений: внутрипрофессиональные, междолжностные, межпрофессиональные. Планирование деловой карьеры Карьера: понятие и концепция развития. Личностные, ценностные и производственные факторы, влияющие на развитие карьеры. Условия развития карьеры. Структура карьеры сотрудника. Этапы карьеры. Виды и типовые модели карьеры. Внутриорганизационная и межорганизационная карьера. Типы управленческой карьеры в современной России. Основы планирования карьеры. Этапы профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации. Показатели оценки эффективности профессионально-квалификационного продвижения персонала. Работа с кадровым резервом Кадровый резерв. Типология кадрового резерва: по виду деятельности (резерв развития, резерв функционирования), по времени назначения (гр. А, Б, В). Структура резерва кадров. Принципы формирования резерва: актуальности, перспективности соответствия. Источники кадрового резерва. Критерии отбора работников в резерв кадров. Порядок формирования резерва: анализ потребности в резерве, формирование и составление списка резерва, подготовка кандидатов к должности, контроль за подготовкой резерва. Порядок пересмотра и пополнения резерва кадров. Исключение из состава резерва. Обязанности руководителя по работе с резервом.

### **Тема 15. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала в туристской индустрии**

Мотивация и эффективность трудовой деятельности. Мотивация и стимулирование работников. Основные понятия: стимул, мотив, потребность, интерес, установка (ценность ориентации), структура мотивов трудового поведения. Первоначальные теории мотивации: положительной и отрицательной мотивации («кнута и пряника»), теории Д. Макгрегора и В. Оучи. Содержательные теории мотивации: А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, теория Б. Скиннера, теория трудовой мотивации Д. Аткинсона. Мотивационная модель Л. Портера и Э. Лоулера. Мотивационные модели: рациональная, человеческих взаимоотношений, самоактуализации, комплексная. Диагностика мотивированности персонала. Карта мотиваторов. Средства воздействия на мотивацию сотрудников. Управление

конфликтами. Разработка комплексной системы мотивации сотрудников в организации. Экономическая и социальная эффективность мотивации.

#### **Тема 16. Условия труда и эффективность работы в туристской индустрии**

Общие условия труда. Организация рабочих мест. Технические условия труда. Уровень механизации и автоматизации рабочих мест. Санитарно-гигиенические условия труда: микроклимат, освещенность, уровень шума, уровень вибрации и др. Эстетические условия труда: цветовое оформление, озеленение помещений, функциональная музыка. Психофизиологические условия труда: монотонность труда, темп труда, уровень нагрузки. Социально-психологические условия труда: сплоченность коллектива, морально-психологический климат. Международные стандарты основных условий труда. Аттестация рабочих мест по условиям труда. Режим труда и отдыха. Место и роль дисциплины труда в системе управления персоналом. Понятие и виды дисциплины труда. Технологическая и производственная дисциплина. Правила внутреннего трудового распорядка как основа регламентации дисциплины труда. Дисциплинарные проступки и взыскания.

#### **Тема 17. Технологии увольнения персонала в туристской индустрии**

Увольнение: понятие и виды. Роль и задачи менеджера по персоналу в работе с увольняющимися работниками. Причины и мотивы текучести. Управление текучестью персонала. Позитивные и негативные последствия текучести. Этапы управления текучестью. Социально - нормативная текучесть. Определение уровня текучести персонала в организации: коэффициент текучести, коэффициент интенсивной текучести. Программы регулирования текучести персонала. Работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста. Зарубежный опыт работы с увольняющимися сотрудниками. Управление высвобождением персонала. Альтернативы сокращения. Критерии оценки сотрудников при сокращении. Работа с органами службы занятости. Процедура увольнения. Аутплейсмент.

#### **Тема 18. Специфика управления персоналом в туристской индустрии**

Особенности управления персоналом в органах государственного и муниципального управления. Система управления персоналом в промышленности, торговле, строительстве, банковской сфере, сфере услуг. Особенности управления персоналом в организациях производственной и социальной инфраструктуры.

#### **Тема 19. Оценка эффективности управления персоналом в туристской индустрии**

Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке. Методики анализа эффективности системы управления персоналом. Критерии оценки эффективности. Сущность и структура затрат на персонал. Основные виды эффективности управления персоналом: экономическая, техническая, социальная. Методы оценки и показатели эффективности работы служб управления персоналом. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом. Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом. Расчет экономических результатов в сфере управления производством продукции. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом. Оценка социальной эффективности системы и технологии управления персоналом.

#### **Тема 20. Корпоративная культура в туристской индустрии**

Понятие, структура и содержание организационной культуры. Структуры организационной культуры. Уровни корпоративной культуры. Организационная культура и внешняя среда. Факторы, влияющие на особенности организационной культуры. Типология культур. Характеристика основных типов. Типология Г. Хофштеда. Типология Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди. Типология Р. Акоффа. Типология М. Бурке. Типология С.

Ханди..Типология У. Оучи Содержание организационной культуры. Показатели анализа организационной культуры. Характеристики и параметры организационной культуры. Принципы формирования организационной культуры. Этапы формирования организационной культуры. Методы формирования организационной культуры. Методы поддержания организационной культуры. Методы изменения культуры. Влияние организационной культуры на организационную эффективность Исследование организационной культуры.

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1.В ходе реализации дисциплины Б1.О.31 «Корпоративная культура и управление персоналом в индустрии туризма» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

	<b>Тема и/или раздел</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Тема 1	Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием	устный опрос, доклад/реферат
Тема 2	Эволюция и современные концепции управления персоналом	устный опрос, доклад/реферат
Тема 3	Управление персоналом как система	устный опрос, доклад/реферат
Тема 4	Персонал организации как объект управления	устный опрос, доклад/реферат
Тема 5	Кадровая политика и стратегии управления персоналом в туристской индустрии	устный опрос, доклад/реферат
Тема 6	Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом в туристской индустрии	устный опрос, доклад/реферат
Тема 7	Кадровое планирование в туристской индустрии	устный опрос, доклад/реферат
Тема 8	Подбор персонала в туристской индустрии	устный опрос, доклад/реферат
Тема 9	Отбор персонала в туристской индустрии	устный опрос, доклад/реферат
Тема 10	Профориентация и трудовая адаптация персонала	устный опрос, доклад/реферат
Тема 11	Деловая оценка персонала в туристской индустрии	устный опрос, доклад/реферат
Тема 12	Аттестация персонала в туристской индустрии	устный опрос, доклад/реферат
Тема 13	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала	устный опрос, доклад/реферат
Тема 14	Управление деловой карьерой в туристской индустрии	устный опрос, доклад/реферат
Тема 15	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала в туристской индустрии	устный опрос, доклад/реферат
Тема 16	Условия труда и эффективность	устный опрос, доклад/реферат

	работы в туристской индустрии	
Тема 17	Технологии увольнения персонала в туристской индустрии	устный опрос, доклад/реферат
Тема 18	Специфика управления персоналом в туристской индустрии	устный опрос, доклад/реферат
Тема 19	Оценка эффективности управления персоналом в туристской индустрии	устный опрос, доклад/реферат
Тема 20	Корпоративная культура в туристской индустрии	устный опрос, доклад/реферат, тестирование

В случае реализации дисциплины в ДОТ формат заданий адаптирован для платформы Moodle.

#### **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

##### **Типовые оценочные материалы по теме № 1-20**

##### **Примерные вопросы для устного опроса**

*Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме.*

##### **1. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием**

Вопросы для обсуждения:

1. Функция управления персоналом как одна из основных функций организации.
2. Взаимосвязь функции управления персоналом с другими функциями управления в рамках общей стратегии организации.
3. Внешние и внутренние факторы среды, определяющие место функции управления персоналом в общей системе управления организацией.

##### **2. Эволюция и современные концепции управления персоналом**

Вопросы для обсуждения:

1. Исторические изменения роли персонала в жизни общества и деятельности организации.
2. Этапы развития науки о персонале.
3. Современные концепции управления персоналом: экономическая, организационная (административная и социальная), гуманистическая.

##### **3. Управление персоналом как система**

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность, цели и функции системы управления персоналом.
2. Принципы построения системы управления персоналом: экономичности, прогрессивности, перспективности, комплексности, оперативности, оптимальности, простоты, научности.
3. Принципы развития системы управления персоналом: концентрации, специализации, параллельности, преемственности, непрерывности, ритмичности.
4. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально - психологические.

##### **4. Персонал организации как объект управления**

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие персонала.
2. Классификация персонала по функциям, выполняемым в производственном процессе, характеру фактической деятельности, сроку работы, принципу участия в технологическом процессе.

3.Философия управления персоналом: понятие и определение.

### **5.Кадровая политика и стратегии управления персоналом в туристской индустрии**

Вопросы для обсуждения:

1.Стратегическое управление: цели, задачи и виды.

2.Стратегия и тактика управления персоналом.

3.Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики.

4.Этапы разработки кадровой политики организации.

5. Оценка эффективности кадровой политики.

### **6.Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом в туристской индустрии**

Вопросы для обсуждения:

1. Разделение и кооперация труда.

2.Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.

3.Варианты организационной структуры службы управления персоналом.

4.Профессионально - квалификационный и количественный состав службы управления персоналом.

### **7.Кадровое планирование в туристской индустрии**

Вопросы для обсуждения:

1.Кадровое планирование: цели, задачи и виды.

2. Планирование потребности в персонале как часть бизнес -плана.

3.Оперативное планирование потребности в персонале.

4.Методы определения общей потребности в персонале: штатно - номенклатурный, нормативный, по трудоемкости.

5. Анализ кадрового потенциала организации.

### **8.Подбор персонала в туристской индустрии**

Вопросы для обсуждения:

1.Основные подходы к формированию персонала.

2.Профессиограммы и персонограммы.

3.Определение источников подбора работников.

4.Критерии, формы и методы предварительного отбора кандидатов.

### **9.Отбор персонала в туристской индустрии**

Вопросы для обсуждения:

1.Процедура отбора кандидатов.

2.Профессиональные испытания как метод отбора кандидатов.

3.Собеседование (интервью).

4.Обсуждение и оформление контракта

### **10.Профориентация и трудовая адаптация персонала**

Вопросы для обсуждения:

1.Адаптация: понятие, задачи и виды.

2.Производственная и внепроизводственная адаптация.

3.Управление трудовой адаптацией.

4.Разработка адаптационных программ.

### **11.Деловая оценка персонала в туристской индустрии**

Вопросы для обсуждения:

1. Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников.

2.Оценка результатов работы и оценка потенциала сотрудников.

3.Разработка оценочной технологии

4. Критерии оценки сотрудников.

#### **12. Аттестация персонала в туристской индустрии**

Вопросы для обсуждения:

1. Аттестация: цели, задачи и принципы.
2. Разработка методики оценки качеств сотрудников в период аттестации.
3. Аттестационные листы
4. Подведение итогов аттестации.

#### **13. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала**

Вопросы для обсуждения:

1. Роль профессионального потенциала в развитии организации.
2. Цели и задачи развития персонала.
3. Анализ потребности в обучении.

#### **14. Управление деловой карьерой в туристской индустрии**

Вопросы для обсуждения:

1. Виды [рудовых перемещений]: внутрипрофессиональные, междолжностные, межпрофессиональные.
2. Структура карьеры сотрудника. Этапы карьеры.
3. Работа с кадровым резервом 4. Обязанности руководителя по работе с резервом.

#### **15. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала в туристской индустрии**

Вопросы для обсуждения:

1. Мотивация и эффективность трудовой деятельности.
2. Первоначальные теории мотивации.
3. Содержательные теории мотивации.
4. Процессуальные теории мотивации

#### **16. Условия труда и эффективность работы в туристской индустрии**

Вопросы для обсуждения:

1. Общие условия труда.
2. Санитарно-гигиенические условия труда.
3. Эстетические условия труда: цветовое оформление, озеленение помещений, функциональная музыка.
4. Режим труда и отдыха.
5. Дисциплинарные проступки и взыскания.

#### **17. Технологии увольнения персонала в туристской индустрии**

Вопросы для обсуждения:

1. Увольнение: понятие и виды.
2. Причины и мотивы текучести.
3. Управление высвобождением персонала.
4. Аутплейсмент.

#### **18. Специфика управления персоналом в туристской индустрии**

Вопросы для обсуждения:

1. Особенности управления персоналом в органах государственного и муниципального управления.
2. Особенности управления персоналом в организациях производственной и социальной инфраструктуры

#### **19. Оценка эффективности управления персоналом в туристской индустрии**

Вопросы для обсуждения:

1. Методики анализа эффективности системы управления персоналом.
2. Критерии оценки эффективности.
3. Основные виды эффективности управления персоналом: экономическая, техническая, социальная.

4. Методы оценки и показатели эффективности работы служб управления персоналом.

### **20. Корпоративная культура в туристской индустрии**

Вопросы для обсуждения:

1. Факторы, влияющие на особенности организационной культуры.
2. Типология культур.
3. Показатели анализа организационной культуры..
4. Принципы формирования организационной культуры.
5. Этапы формирования организационной культуры.
6. Методы формирования и поддержания организационной культуры.
7. Исследование организационной культуры

### **Типовые оценочные материалы по теме № 1-20**

#### **Типовые темы для докладов/ рефератов**

*Соберите информацию по предложенной теме, систематизируйте ее, сделайте выводы и предложите использование.*

1. Назовите два подхода к термину «управление персоналом»
2. В чем заключается основная цель управления персоналом?
3. Что является объектом управления персоналом?
4. Что такое организационная структура персонала?
5. Что такое штатная структура персонала?
6. Что такое ролевая структура персонала?
7. Какие факторы определяют место функции управления персоналом в общей системе управления?
8. Что такое кадровая технология?
9. Какой тип кадровой политики предполагает преимущественное использование внутренних источников подбора персонала?
10. Перечислите основные этапы развития науки о персонале.
11. Для какой концепции управления персоналом характерен авторитарный стиль управления, ориентированный только на цели предприятия?
12. Какая концепция управления персоналом целесообразна для предприятий с массовым (серийным) характером производства?
13. Какая концепция управления персоналом целесообразна для государственных учреждений?
14. Какая концепция управления персоналом целесообразна для коммерческих структур в условиях рыночной конкуренции?
15. В чем заключается суть концепции «кадры как ресурсы»?
16. Каковы причины реорганизации кадровых служб в СУП? В чем состоит суть этой реорганизации?
17. Перечислите основные элементы системы управления персоналом.
18. Перечислите основные функции системы управления персоналом.
19. Перечислите основные методы управления персоналом.
20. Перечислите основные принципы управления человеческими ресурсами
21. Перечислите основные принципы построения системы управления персоналом.
22. Перечислите основные принципы развития системы управления персоналом.
23. На каком уровне управления определяются концепция и тип кадровой политики?
24. Перечислите основные типы кадровой политики.
25. Что такое функциональное разделение труда?

26. Перечислите основные этапы формирования организационной структуры служб управления персоналом.
27. Как определить профессионально-квалификационный и количественный состав службы управления персоналом?
28. Что такое штатная норма?
29. В каком документе закрепляется распределение должностных обязанностей между сотрудниками?
30. Какие методы планирования численности персонала вы знаете?
31. Какой метод планирования целесообразно применять для расчета численности руководителей?
32. Какой метод планирования целесообразно применять для расчета численности технических исполнителей?
33. Что такое качественное планирование персонала?
34. Перечислите основные подходы к формированию персонала.
35. В чем заключается сущность теории должностного соответствия?
36. В чем заключается основная идея профессионального клиринга?
37. Что такое профессиограмма?
38. Что такое персонограмма?
39. Перечислите основные источники подбора работников.
40. Что такое лизинг персонала?
41. Перечислите состав заявительных документов кандидата при приеме на работу.
42. Перечислите внутренние и внешние факторы, влияющие на процесс отбора кандидатов.
43. Перечислите основные этапы процедуры отбора кандидатов на должность.
44. В чем состоит отличие предварительной отборочной беседы от собеседования (цель, кто проводит, результат)?
45. Перечислите основные виды собеседования при приеме на работу.
46. Сформулируйте основные правила проведения собеседования.
47. В чем заключается сущность управления карьерой?
48. Какие виды трудовых перемещений вы знаете?
49. В чем заключаются цель и задачи адаптации персонала?
50. Что такое профессиональная адаптация персонала?
51. Что такое организационная адаптация персонала?
52. Перечислите основные формы адаптации персонала.
53. Перечислите основные стадии трудовой адаптации персонала.
54. Каковы роль и задачи оценки персонала?
55. В чем заключается принципиальная разница между экспертным и инструментальным подходами к оценке работника?
56. Какие методы оценки персонала вы знаете?
57. Какой метод оценки персонала целесообразно применять для обоснованности административных решений?
58. В какой форме наиболее часто проводится оценка персонала на российских предприятиях?
59. В чем заключается принципиальное различие между оценкой и аттестацией персонала?
60. В чем заключается суть технологии центра оценки?
61. В чем заключается роль профессионального потенциала в развитии организации?
62. Перечислите основные виды профессионального обучения служащих.
63. Перечислите основные цели и задачи подготовки персонала.
64. Перечислите основные подходы к профессиональному обучению персонала
65. В чем состоит суть нового подхода непрерывного обучения персонала?

66. Какой метод обучения наиболее эффективен для приобретения и сохранения знаний?
67. Какой метод обучения наиболее эффективен для развития способности к совместной работе?
68. Какой метод обучения наиболее эффективен для получения навыка в решении проблем управления?
69. Сформулируйте критерии эффективности подготовки персонала.
70. Перечислите виды трудовых перемещений сотрудников в организации.
71. Перечислите типовые модели карьеры сотрудника.
72. Каков механизм управления должностной карьерой сотрудника?
73. Каков механизм управления профессиональной карьерой сотрудника?
74. Перечислите основные этапы управления деловой карьерой
75. Что такое мотивация труда?
76. Каков основной фактор мотивации трудовой деятельности согласно теории Ф. Тейлора?
77. В чем заключается суть иерархической структуры потребностей человека по А. Маслоу?
78. Какая теория мотивации («х» или «у») Д. Макгрегора отражает современный взгляд на трудовую деятельность человека?
79. Почему теорию мотивации Ф. Герцберга называют теорией мотивационной гигиены?
80. Какие виды потребностей персонала выделяет Д. Макклелланд?
81. В чем заключается сущность мотивации согласно теории В. Врума?
82. В чем заключается сущность мотивации согласно теории С. Адамса?
83. В чем заключается сущность мотивации согласно теории Б. Скиннера?
84. В чем заключается сущность мотивации согласно теории Д. Аткинсона?
85. Перечислите основные средства воздействия на мотивацию сотрудников.
86. Сформулируйте основные правила вознаграждающего управления.
87. Что такое конфликт?
88. Сформулируйте основные признаки конфликта в организации.
89. Какие типы конфликтов вы знаете?
90. Сформулируйте основные причины возникновения конфликтов в организации.
91. Перечислите основные методы управления конфликтами.
92. Перечислите основные этапы управления конфликтами.
93. Перечислите основные виды увольнений.
94. Что такое текучесть персонала?
95. Какие критерии оценки сотрудников являются обязательными при сокращении персонала?
96. Что такое экономическая эффективность управления персоналом?
97. Что такое техническая эффективность управления персоналом?
98. Что такое социальная эффективность управления персоналом?
99. Каковы основные критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом?
100. Понятие организационной культуры и свойства организационной культуры.
101. Взаимосвязь понятий «организационная культура» и «корпоративная культура»
102. Уровни изучения организационной культуры.
103. Основные функции организационной культуры.
104. Основные элементы организационной культуры.
105. Основные типы организационных обрядов.
106. Понятие и виды субкультур.
107. Понятие организационной контркультуры. Виды контркультур, причины их возникновения.
108. Методы изучения организационной культуры.

109. Сила организационной культуры; параметры, характеризующие силу культуры.
110. Положительные и отрицательные культуры: сущность и проявление.
111. Общая характеристика типологии организационных культур.
112. Типология организационных культур по национальным особенностям поведения персонала
113. Типология организационных культур в зависимости от социальнопсихологического климата в организации
114. Типология организационных культур в зависимости от особенностей гендерных отношений.
115. Типология организационных культур в зависимости от отраслевой специфики.
116. Типология организационных культур С.Ханди.
117. Комплексная типология организационных культур Р.Куина.
118. Клановая культура: общая характеристика, сильные и слабые стороны, особенности управления персоналом.
119. Адхократическая культура: общая характеристика, сильные и слабые стороны, особенности управления персоналом.
120. Бюрократическая культура: общая характеристика, сильные и слабые стороны, особенности управления персоналом.
121. Рыночная культура: общая характеристика, сильные и слабые стороны, особенности управления персоналом.
122. Основные характеристики и ключевые компетенции лидеров в различных типах организационных культур.
123. Методы поддержания и изменения организационной культуры
124. Факторы, вызывающие необходимость изменения организационной культуры.
125. Особенности организационной культуры на разных этапах развития организации.
126. Методы изменения организационной культуры на разных стадиях развития организации.
127. Риски изучения и изменения организационной культуры.
128. Этапы изменения культуры
129. Принципы изменения организационной культуры.

### **Типовые оценочные материалы по теме № 1-20**

#### **Пример тестового задания**

*Выберите один правильный ответ. Составьте список ответов на вопросы теста, выполняя задания, сформулированные в каждом вопросе теста.*

1. Способ подбора персонала, который характеризуется тем, что объектом поиска квалифицированных кадров становится конкретное предприятие, а целью поиска – «переманивание» определенных работников с использованием доступных источников и «подпольных» способов – это:
  - а) Хэдхантинг;
  - б) Бэнчмаркетинг;
  - в) Франчайзинг.
  
2. Как называется метод работы с данными кандидата на вакантную должность, который заключается в работе с документами?
  - а) активный метод;
  - б) пассивный метод;
  - в) дистанционный метод.
  
3. Отечественный опросник ИТО (90 вопросов) при приеме на работу относится к:
  - а) методам тестирования

- б) психодиагностическим методикам
- в) методам собеседования.

4. Цивилизованный и этичный способ расставания с частью персонала, после которых компания сохраняет добрые отношения с бывшими сотрудниками.

- а) аутплейсмент
- б) аутстаффинг
- в) подбор временного персонала.

5. Для авторитарного стиля управления характерно:

- а) управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников;
- б) жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания;
- в) «максимум демократии» и «минимум организации»;
- г) непредсказуемость в решении руководства.

6. Для демократического стиля управления характерно:

- а) выполнение принятых решений контролируется и руководителем и сотрудниками;
- б) выполнение принятых решений не контролируется ни руководителем ни сотрудниками;
- в) жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания;
- г) непредсказуемость в решении руководства.

7. Сбытовая деятельность предприятия не включает в себя:

- а) развитие корпоративной и агентской сети;
- б) захват максимальной доли рынка;
- в) развитие новых направлений бизнеса;
- г) ведение финансового учета и отчетности.

8. Активизация деятельности персонала, работающего в туристской организации, характеризуется:

- а) экономическим и моральным стимулированием персонала;
- б) созданием условий для проявления творческого потенциала работников;
- в) повышением профессиональной квалификации персонала;
- г) все ответы верны.

9. Построение организационной структуры зависит от:

- а) вида организации и размера предприятия;
- б) размера предприятия и формы собственности;
- в) вида организации, размера предприятия и формы собственности;
- г) вида организации и формы собственности.

Оценочные средства (формы текущего контроля)	Показатели Оценки	Критерии Оценки
Устный опрос	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корректность и полнота ответов</li> </ul>	<p><b>Сложный вопрос:</b> полный, развернутый, обоснованный ответ – 10 баллов Правильный, но не аргументированный ответ – 5 баллов Неверный ответ – 0 баллов</p> <p><b>Обычный вопрос:</b></p>

		<p>полный, развернутый, обоснованный ответ – 4 балла</p> <p>Правильный, но не аргументированный ответ – 2 балла</p> <p>Неверный ответ – 0 баллов.</p> <p><b>Простой вопрос:</b></p> <p>Правильный ответ – 1 балл;</p> <p>Неправильный ответ – 0 баллов</p>
Реферат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• актуальность проблемы и темы</li> <li>• полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы</li> <li>• умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал</li> <li>• грамотность и культура изложения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• новизна проблемы max - 5 баллов</li> <li>• степень раскрытия сущности проблемы max - 5 баллов</li> <li>• обоснованность выбора источников max. – 5 баллов</li> <li>• соблюдение требований к оформлению. max - 2 баллов</li> </ul>
Доклад	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соблюдение регламента (10-12 мин.);</li> <li>• характер источников (более трех источников, использование исторических документов, монографической и периодической литературы);</li> <li>• подача материала (презентация);</li> <li>• ответы на вопросы (владение материалом).</li> </ul>	<p>Каждый критерий оценки доклада оценивается в 2,5 балла, максимум 10 баллов за доклад с презентацией. Допускается не более трех докладов в семестр (всего до 30 баллов)</p>
Тестирование	процент правильных ответов на вопросы теста.	<p>Менее 60% – 0 баллов;</p> <p>61 - 75% – 16 баллов;</p> <p>76 - 90% – 18 баллов;</p> <p>91 - 100% – 20 баллов.</p>

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.

### 5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Экзамен проводится с применением метода (средства) устные ответы на вопросы билета и решение ситуационной задачи.

В случае проведения промежуточной аттестации в дистанционном режиме используется платформа Moodle и Teams.

### 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор	Критерий оценивания
-----------------------	----------------------------------	---------------------

<b>Компонент компетенции</b>	<b>Промежуточный/ключевой индикатор</b>	<b>Критерий оценивания</b>
<p><b>УК-2.3:</b> Способен анализировать план-график реализации проекта в целом и выбирает оптимальный способ решения поставленных задач</p>	<p>Формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта</p> <p>Определяет связи между поставленными задачами и ожидаемые результаты их решения</p> <p>Анализирует план-график реализации проекта в целом и выбирает оптимальный способ решения поставленных задач</p> <p>В рамках поставленных задач определяет имеющиеся ресурсы и ограничения, действующие правовые нормы</p> <p>Оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач</p>	<p>Правильно предоставлены прогнозы о развитии событий, исходя из использованных способов для решения задач, определенных в рамках поставленной цели проекта.</p>
<p><b>УК-3.3:</b> Способен осуществлять обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели</p>	<p>Определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели</p> <p>Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата</p> <p>Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели</p> <p>Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат.</p>	<p>Правильно обосновывает адекватность распределения ролей в рамках выполнения командной задачи и собственную ролевую позицию.</p> <p>Слышит и слушает других членов команды.</p> <p>Адекватно применяет групповые методы взаимодействия.</p>
<p><b>УК-10.1.</b> Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению</p>	<p>Обосновывает свою нетерпимость к коррупционному поведению, терроризму, экстремизму и разрабатывает мероприятия, направленные на профилактику и предупреждение. Применяет основные приемы соблюдения</p>	<p>Обосновывает свою нетерпимость к коррупционному поведению</p>

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор	Критерий оценивания
	нравственных, этических и правовых норм в профессиональной сфере для противодействия проявлению экстремизма, терроризма, коррупционному поведению.	
<p><b>ПКО-1.3:</b> Способен осуществлять подбор персонала туристского предприятия в соответствии с профессиональными задачами деятельности</p>	<p>Знает основы организации и планирования деятельности предприятий индустрии туризма</p> <p>Принимает оперативные управленческие решения в области туристской деятельности</p> <p>Осуществляет подбор персонала туристского предприятия в соответствии с профессиональными задачами деятельности</p> <p>Осуществляет руководство трудовым коллективом, хозяйственными и финансово-экономическими процессами туристской организации</p> <p>Владеет современными технологиями оформления и решения вопросов туристских формальностей</p>	<p>Сформировавшееся анализировать существующие формы управления персоналом, разрабатывать и обосновывать предложения по их совершенствованию.</p>

### Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

#### Типовые вопросы к экзамену

*Изложите теоретические основы по данной теме и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):*

1. Два подхода к термину "управление человеческими ресурсами".
2. В чем заключается основная цель управления персоналом?
3. Что является объектом управления персоналом?
4. Чем объясняется интернационализация управления персоналом?
5. Какие факторы определяют место функции управления персоналом в общей системе управления?
6. Что такое кадровая технология?
7. Какой тип кадровой политики предполагает преимущественное использование внутренних источников подбора персонала?
8. Перечислите основные этапы развития науки о персонале.
9. В чем суть концепции "Кадры как ресурсы"?
10. Для какой концепции управления персоналом характерен авторитарный стиль управления, ориентированный только на цели предприятия?
11. Каковы причины реорганизации кадровых служб в СУП? В чем суть этой реорганизации?
12. Что такое штатная норма?
13. В каком документе закрепляется распределение полномочий между сотрудниками?

14. На каком уровне управления определяются концепция и тип кадровой политики?
15. Какая концепция управления персоналом целесообразна для предприятий с массовым (серийным) характером производства?
16. Какая концепция управления персоналом целесообразна для государственных учреждений?
17. Какая концепция управления персоналом целесообразна для коммерческих структур в условиях рыночной конкуренции?
18. К какой группе сотрудников СУП относится психолог?
19. Какие методы планирования численности персонала Вы знаете?
20. Какой метод планирования целесообразно применять для расчета численности руководителей?
21. Какой метод планирования целесообразно применять для расчета технических исполнителей?
22. Каков горизонт планирования при долгосрочном планировании?
23. Каков горизонт планирования при среднесрочном планировании?
24. Каков горизонт планирования при краткосрочном планировании?
25. Что такое качественное планирование персонала?
26. Перечислите основные подходы к формированию персонала.
27. В чем заключается сущность теории должностного соответствия?
28. В чем заключается основная идея профессионального клиринга?
29. Что такое профессиограмма?
30. Что такое персонограмма?
31. Что включает пакет заявительных документов?
32. Перечислите внутренние и внешние факторы, влияющие на процесс отбора кандидатов.
33. Перечислите основные этапы процедуры отбора кандидатов на должность.
34. В чем отличие предварительной отборочной беседы от собеседования (цель, кто проводит, результат)?
35. При составлении запроса о кандидате целесообразно ставить вопросы в закрытой, открытой или скрытой форме?
36. В чем заключается сущность управления карьерой?
37. Какие виды трудовых перемещений Вы знаете?
38. Перечислите основные типы карьеры.
39. По какому показателю можно оценить эффективность работы с резервом?
40. Перечислите основные этапы управления деловой карьерой.
41. Какова роль и задачи оценки персонала?
42. В чем принципиальная разница между экспертным и инструментальным подходами к оценке работника?
43. В какой форме наиболее часто проводится оценка персонала на российских предприятиях?
44. В чем заключается суть технологии Центра оценки?
45. Какие методы оценки персонала вы знаете?
46. Какой метод оценки персонала целесообразно применять для обоснованности административных решений?
47. В чем суть нового подхода непрерывного обучения персонала?
48. Какой метод обучения наиболее эффективен для приобретения и сохранения знаний?
49. Какой метод обучения наиболее эффективен для развития способности к совместной работе?
50. Какой метод обучения наиболее эффективен для получения навыка в решении проблем?
51. Что такое мотивация труда?

52. Основной фактор мотивации трудовой деятельности согласно теории Ф. Тейлора?
53. В чем суть иерархической структуры потребностей человека по А. Маслоу?
54. Какая теория мотивации ("X" или "Y") Д. МакГрегора отражает современный взгляд на трудовую деятельность человека?
55. Почему теорию мотивации Ф. Герцберга называют теорией мотивационной гигиены?
56. Какие виды потребностей персонала выделяет Д. МакКлелланд?
57. В чем заключается сущность мотивации согласно теории В. Врума?
58. В чем заключается сущность мотивации согласно теории С. Адамса?
59. В чем заключается сущность мотивации согласно теории Б. Скиннера?
60. В чем заключается сущность мотивации согласно теории Д. Аткинсона?
61. Что такое тип трудовой ориентации?
62. Что характеризует направленность мотивации?
63. Перечислите основные виды увольнений
64. Что такое текучесть персонала?
65. Какие методы применяют для выявления причин текучести?
66. Что такое мотив текучести?
67. Перечислите основные альтернативы сокращению персонала.
68. Какие критерии оценки сотрудников являются обязательными при сокращении персонала?
69. Что такое аутплейсмент?
70. Что такое экономическая эффективность управления персоналом?
71. Что такое техническая эффективность управления персоналом?
72. Что такое социальная эффективность управления персоналом?
73. Каковы основные критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом?
74. Каковы особенности управления персоналом в рекламных агентствах.
75. Особенности управления персоналом в сфере туризма.
76. Особенности управления персоналом на предприятиях сферы услуг.
77. Методы поддержания и изменения организационной культуры
78. Факторы, вызывающие необходимость изменения организационной культуры.
79. Особенности организационной культуры на разных этапах развития организации.
79. Методы изменения организационной культуры на разных стадиях развития организации.
80. Принципы изменения организационной культуры.

### **Образец ситуационной задачи (кейса) к экзамену**

*Проанализируйте информацию, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме, сформулируйте ответы на вопросы.*

#### **Описание ситуации 1**

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

#### **Постановка задачи**

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

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

## Описание ситуации 2

### Кейс по управлению персоналом «Требуя повышения»

Используйте для оценки социально-личностных компетенций претендентов на должность специалиста, ведущего специалиста или HR-менеджера. С помощью него вы определите: модель поведения человека, нацеленность на карьерный рост, готовность принимать ответственность; умение выполнять сложную работу, если требуют обстоятельства; исполнительность, управляемость, самокритичность.

**Ситуация** Вы несколько лет работаете в фирме в отделе обучения персонала. Обязанности однообразны, а вы не отвечаете за результат, так как совместно с другими специалистами выполняете работу по поручению менеджера отдела: получаете заказ на обучение, вносите его в базу планирования; подготавливаете список сотрудников на обучение, повышение квалификации по заявкам управляющих подразделений; вносите данные и передаете заявку руководителю.

Вы дошли до стадии, когда стало скучно. Вы не хотите увольняться, так как есть возможность отпрашиваться, а в коллективе хороший психологический климат. В последнее время чувствуете, что неудовлетворенность усиливается, вы хотите выполнять сложную работу, которая не зависит от других. Вы уверены, что менеджер мог бы предложить место повыше. В ответ на просьбу о повышении он сказал, что ответит через пару дней.

Через два дня руководитель предложил следующие условия: по результатам работы он не видит оснований для повышения, но предлагает в течение следующих месяцев выполнять функции ведущего специалиста; распоряжение о повышении сделают, если справитесь с работой; оплата не изменится, но если работа выполняется качественно и в срок, вы получите премию.

Вопросы и задания

1. Оцените предложение менеджера по каждому пункту.
2. Какие условия хотели бы изменить?
3. Предложите свой вариант решения.

Оценочные средства (формы промежуточного контроля)	Показатели оценки	Критерии оценки
Экзамен	<p>В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.</p> <p>В билете содержится 2 вопроса и ситуационная задача (кейс).</p> <p>Вопросы - по 10 баллов каждый</p>	<p>8-10 баллов – получены полные и исчерпывающие ответы на вопросы, указанные в экзаменационном билете. Усвоены основные понятия и их особенности, присутствует умение правильно определять специфику соответствующих отношений, способность принимать быстрые и нестандартные решения. Грамотность и стилистика изложения материала.</p> <p>4-7 стандартные ответы на</p>

		<p>вопросы, указанные в экзаменационном билете., Усвоены основные понятия и их особенности, присутствует умение правильно определять специфику соответствующих отношений, , однако, допускаются незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;</p> <p>1-3 балла – неполное раскрытие основного содержания вопроса билета</p> <p>0 - ответы на предложенные в билете вопросы отсутствуют, либо даны неверно. Студент не знает основных понятий и категорий, а также не имеет отчетливого представления о предмете, системе и структуре дисциплины.</p>
	<p>Ситуационная задача (кейс)- 10 баллов</p>	<p>8-10 – нестандартное (многоплановое) решение задачи</p> <p>4-7 – стандартное решение задачи</p> <p>1-3- задача решена с некоторыми неточностями</p> <p>0-решение неверное или отсутствует</p>

### **Шкала оценивания.**

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с приказом от 06 сентября 2019 г. №306 «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся».

Схема расчетов сформирована в соответствии с учебным планом направления, согласована с руководителем научно-образовательного направления, утверждена деканом факультета.

Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по данной дисциплине, является составной частью рабочей программы дисциплины и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой максимально-расчетное количество баллов за семестр составляет 100, из них в рамках дисциплины отводится: 30 баллов - на промежуточную аттестацию

50 баллов - на работу на семинарских занятиях

20 баллов - на посещаемость занятий

В случае если студент в течение семестра не набирает минимальное число баллов, необходимое для сдачи промежуточной аттестации, то он может заработать дополнительные баллы, отработав соответствующие разделы дисциплины, получив от преподавателя компенсирующие задания.

В случае получения на промежуточной аттестации неудовлетворительной оценки студенту предоставляется право повторной аттестации в срок, установленный для ликвидации академической задолженности по итогам соответствующей сессии.

Обучающийся, набравший в ходе текущего контроля в семестре от 51 до 70 баллов, по его желанию может быть освобожден от промежуточной аттестации.

Количество баллов	Оценка	
	прописью	буквой
96-100	отлично	А
86-95	отлично	В
71-85	хорошо	С
61-70	хорошо	Д
51-60	удовлетворительно	Е

Перевод балльных оценок в академические отметки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»

- «Отлично» (А) - от 96 по 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено максимальным числом баллов.

- «Отлично» (В) - от 86 по 95 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

- «Хорошо» (С) - от 71 по 85 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Хорошо» (D) - от 61 по 70 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Удовлетворительно» (Е) - от 51 по 60 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство

предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками.

**Оценка «отлично»** выставляется, когда: – оценка соответствует повышенному уровню и выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

Экзамен проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность экзамена для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Экзамен проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 45 минут. При явке на экзамен обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

Промежуточная аттестация в системе ДОТ. Консультация к экзамену пройдет в виде онлайн-встречи в приложении Office 365 «Teams». Приложение рекомендуется установить локально. Студент должен войти в систему с помощью учетной записи Office 365 РАНХиГС, чтобы обеспечить базовую проверку личности.

В случае применения дистанционного режима промежуточной аттестации она проводится следующим образом: устно в ДОТ/письменно с прокторингом/ тестирование с прокторингом. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

## **6. Методические материалы по освоению дисциплины**

В ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью выяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

В ходе подготовки к лекциям и семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной

литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

### **Методические рекомендации по устному вопросу**

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развёрнутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определённую тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описаном в практическом задании (кейсе).

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

### **Методические рекомендации по защите кейсов:**

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) своё решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

### **Инструкция по выполнению тестового задания**

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать материал, необходимо понять его логику. Подготовка способствует составлению развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации: следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся; отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений; очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам».

### **Краткие методические указания по написанию реферата**

Реферат является самостоятельной практической работой студента. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 10 до 15 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – Times New Roman, для заголовков допускается использование шрифта Arial. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

### **Методические рекомендации по составлению доклада:**

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

#### **1. Введение:**

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

#### **2. Основное содержание доклада:**

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

#### **3. Заключение:**

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Доклад по регламенту составляет 10-15 мин.

### **Методические рекомендации по организации самостоятельной работы бакалавра**

Самостоятельная внеаудиторная работа по курсу включает изучение учебной и научной литературы, повторение лекционного материала, подготовку к практическим занятиям, а также к текущему и итоговому контролю.

Практические занятия предусматривают совершенствование навыков работы с первоисточниками и историко-правовым материалом, методологии изучения предметной специфики курса.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и семинарских занятиях, должны быть изучены бакалаврами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы бакалавров над учебной программой курса осуществляется в ходе семинарских занятий методом устного опроса или ответов на контрольные вопросы тем. В ходе самостоятельной работы каждый бакалавр обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме. Обучающийся должен готовиться к предстоящему практическому занятию по всем, обозначенным в методическом пособии вопросам. Не проясненные (дискуссионные) в ходе самостоятельной работы вопросы следует выписать в конспект лекций и впоследствии прояснить их на семинарских занятиях или индивидуальных консультациях с ведущим преподавателем.

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Что понимается под структурой управления организацией в индустрии туризма, какие ее разновидности вам известны.
2. Интеграционные системы в управлении организациями в индустрии туризма.
3. Что такое планирование инноваций и каковы его функции и принципы?
4. Какую роль выполняет миссия организации в индустрии туризма? Какая связь существует между миссией и общей целью организации в индустрии туризма?
5. На основании чего составляется перечень служебных обязанностей работников на предприятиях в индустрии туризма?
6. Какие функции управления выполняет служба управления персоналом, ее задачи?
7. В чем особенности каждой из трех моделей государственного управления в индустрии туризма за рубежом?
8. Планирование и прогнозирование в управлении персоналом.
9. Какое влияние оказывает мотивация персонала к труду на качество обслуживания в индустрии туризма?
10. Концепция маркетинга в индустрии туризма.
11. Планирование и прогнозирование в управлении.
12. Дайте определение понятия «функция управления».
13. Дайте характеристику основных видов структур иерархического и органического типа, управленческой деятельности в индустрии туризма.
14. Какие существуют неправительственные общественные объединения в России, действующие в индустрии гостеприимства, каковы их задачи.
15. Формы управления в индустрии туризма.
16. Показатели эффективности научно-технической деятельности.
17. С какой целью в индустрии туризма разрабатываются стандарты обслуживания? Как они влияют на эффективность управления персоналом?
18. Назовите шесть основных подсистем работы организации с персоналом.
19. Назовите основные должности работников в индустрии туризма. Определите должностные обязанности.
20. Дайте определение понятия «развитие персонала». На каких четырех факторах оно основано?
21. Назовите возможные методы информирования сотрудников в организации в индустрии туризма. Их значимость в управлении персоналом?

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 7.1. Основная литература.

1. Инновационное управление персоналом: цифровые технологии и развитие креативности : монография / М.С. Санталова, А.В. Борщева, И.В. Соклакова, И.Л. Сурат ; Частное образовательное учреждение высшего образования "Академия управления и производства". - 2-е издание. - Москва : Дашков и К, 2022. - 207 с. : ил.
2. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490153>
3. Никольская, Елена Юрьевна. Основы менеджмента и управление персоналом в индустрии гостеприимства : учебное пособие / Е.Ю. Никольская, Л.В. Семенова. - Москва : РУСАЙНС, 2022. - 224 с. - Текст: электронный. - URL: <https://www.book.ru/book/943415>.
4. Скобкин, С. С. Менеджмент в туризме : учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 366 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07713-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492676>
5. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / [А. А. Литвинюк, Л. С. Бабынина, П. В. Журавлев и др.] ; под ред. А. А. Литвинюка. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 461 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-488852>.
6. Феденева, И. Н. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебное пособие для вузов / И. Н. Феденева, В. П. Нехорошков, Л. К. Комарова ; ответственный редактор В. П. Нехорошков. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 205 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06479-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491576>

### 7.2. Дополнительная литература.

1. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 591 с. — ISBN 978-5-238-01437-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81838.html>
2. Баумгартен Л.В., Красноженова Г.Ф. Корпоративная культура и управление персоналом в туризме: теория и практика: Учеб. пособие. - Москва : Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 320 с. - ISBN 978-5-9558-0203-9 (Вузовский учебник). - ISBN 978-5-16-011055-4 (ИНФРА-М). - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/357177>
3. Бедяева, Т. В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с. (Высшее образование: Магистратура). ISBN 978-5-16-006295-2. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/369965>
4. Василенко, С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. 2-е изд. / С. В. Василенко. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012. — 105 с. — ISBN 978-5-394-01662-2. — Текст : электронный // Электронно-

- библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/5971.html>
5. Демин, Данила Валерьевич. Корпоративная культура [Электронный ресурс] : десять самых распространенных заблуждений / Данила Демин. - Электрон. дан. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 137 с. : ил. Загл. с экрана. - ISBN 978-5-9614-1147-8 : 0.00.
  6. Дмитриев, А. В. Управление персоналом в туристическом и гостиничном бизнесе : учебное пособие / А. В. Дмитриев, Л. Н. Иванова-Швец. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 112 с. — ISBN 978-5-374-00275-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/10903.html>
  7. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 236 с. — ISBN 978-5-4497-0202-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86681.html>
  8. Кейс-стади в управлении персоналом : учебное пособие / О. Ю. Калмыкова, Ю. Н. Горбунова, Т. С. Красулина, Н. В. Соловова. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва, 2017. — 159 с. — ISBN 978-5-7964-2001-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90519.html>
  9. Кустова, И. А. Управление персоналом в общественном питании : учебное пособие / И. А. Кустова. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2016. — 107 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90965.html>
  10. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) : учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с. — ISBN 978-5-394-01758-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>
  11. Райли, Майкл Управление персоналом в гостеприимстве : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» (062100) и сервиса (230000) / Майкл Райли. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 191 с. — ISBN 5-238-00873-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71078.html>
  12. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн. 2 : монография / под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2020. — 283 с. — (Научная мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/3854](http://www.dx.doi.org/10.12737/3854). - ISBN 978-5-16-104980-8. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1039269>
  13. Хазанова, Д. Л. Бизнес-ориентированное управление персоналом : учебное пособие / Д. Л. Хазанова. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2017. — 101 с. — ISBN 978-5-8265-1725-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85953.html>
  14. Чуланова, О. Л. Технологии кадрового менеджмента : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 492 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5b55748fa71948.37733214](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5b55748fa71948.37733214). - ISBN 978-5-16-106597-6. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/965100>

#### **Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М.: Академия, 2010.

2. Горнаков Э. И., Костюкевич Е. Н., Метельская Е. В. Управление персоналом. М.: ИВЦ Минфина, 2011.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород: НИМБ, 2010.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 2009.
5. Моргунов Е. Б. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение. М.: Юрайт, 2011.
6. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: Альфа-Пресс, 2008. 4.2.2 Дополнительная литература: 36
7. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. М.: Инфра-М, 2006.
8. Бухалков М. И. Управление персоналом. М.: Инфра-М, 2007.
9. Ильина Л. О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами. М.: Феникс, 2008.
10. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами. М.: Инфра-М, 2009.
11. Кафидов В. В. Управление персоналом. Спб.: Питер, 2010.
12. Потемкин В. К., Управление персоналом. Спб.: Питер, 2010.
13. Резник С. Д., Соуолов С. Н., Удалов Ф. Е. Персональный менеджмент. М.: Инфра-М, 2006.
14. Собчик Л. Н. Управление персоналом и психодиагностика. М.: Боргес, 2010.
15. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Управление человеческими ресурсами. М.: Дело, 2009.
16. Управление персоналом / под ред. Ю. П. Анискина. М.: Омега-Л, 2006.
17. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации. М.: КноРус, 2011.
18. Щегорцов В., Таран В., Особенков О., Щегорцов М. Антикризисное управление человеческими ресурсами. М.: Новости, 2010

### **7.3. Нормативные правовые документы.**

Не предусмотрено.

### **7.4. Интернет-ресурсы.**

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

#### ***Русскоязычные ресурсы***

- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно – библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронная библиотечная система «IPRbooks» <https://www.iprbookshop.ru/>
- Электронная библиотечная система «ZNANIUM.COM» <https://znanium.com/catalog/books/theme>
- Электронная библиотечная система «Юрайт» <https://urait.ru/>
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист - Вью»
- Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»
- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
- Информационно-правовые базы - Консультант плюс, Гарант.

### *Англоязычные ресурсы*

- EBSCO Publishing – доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов.
- Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

Возможно использование, кроме вышеперечисленных ресурсов, и других электронных ресурсов сети Интернет.

### **7.5. Иные источники.**

1. <http://economics.edu.ru> – Образовательный портал
2. <http://www.gov.ru> – Правительство РФ
3. <http://www.gks.ru> – Росстат
4. <http://www.economy.gov.ru> – Минэкономразвития РФ
5. <http://www.minfin.ru> – Министерство финансов РФ
6. <http://www.cbr.ru> – Центральный банк РФ
7. <http://www.minregion.ru> – Министерство регионального развития РФ
8. Библиотека материалов по экономической тематике — <http://www.libertarium.ru/library>
9. Материалы по социально-экономическому положению и развитию в России — <http://www.finansy.ru>
10. Мониторинг экономических показателей — <http://www.budgetrf.ru>
11. РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера) <http://www.rbc.ru>

## 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

### Характеристики аудиторий (помещений, мест) для проведения занятий

Для проведения занятий необходимы стандартно оборудованные учебные кабинеты и компьютерные классы, соответствующие санитарным и строительным нормам и правилам.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций:
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

На семинарских занятиях используется следующее программное обеспечение:

- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет (например, «Googlechrome»);
- программы, демонстрации видео материалов (например, проигрыватель «WindowsMediaPlayer»);
- программы для демонстрации и создания презентаций (например, «MicrosoftPowerPoint»);
- пакеты прикладных программ SPSS/PC+, СТАТИСТИКА,
- программные комплексы Word, ТЕСТУНИВЕРСАЛ,
- правовые базы данных «Консультант+», «Гарант», «Кодекс», «Эталон».

В учебном процессе допускается применение онлайн-платформ Teams, Zoom, Skype for Business, а также системы дистанционного обучения LMS Moodle.