

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ НИЖЕГОРОДСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

УТВЕРЖДЕНО  
решением Ученого совета ННГУ  
протокол от  
«16» июня 2021 г. № 8

**Рабочая программа дисциплины**  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ТУРИСТСКИХ**  
**ПРЕДПРИЯТИЙ**

Уровень высшего образования  
**Бакалавриат**

Направление подготовки / специальность  
**43.03.02 "ТУРИЗМ"**

Направленность образовательной программы  
**Менеджмент международного и внутреннего туризма**

Квалификация (степень)  
**Бакалавр**

Форма обучения  
Очная, заочная

Нижний Новгород  
2021 год

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Менеджмент персонала и кадровая политика туристских предприятий» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» (Б1.В.ДВ.04.02.01) ОПОП по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм» профиль «Менеджмент международного и внутреннего туризма» (квалификации «Бакалавр»).

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	
ПКР-1. Способен рассчитывать и анализировать затраты деятельности организации туристской индустрии, туристских и экскурсионных услуг в соответствии с требованиями потребителя и (или) туриста, обосновывая эффективные управленческие решения	ПКР-1.1. Вырабатывает управленческие решения на основе результатов анализа деятельности туристской и экскурсионной организаций и предпочтений потребителя и (или) туриста	<i>Знать</i> основы кадровой политики в области маркетинга и оплаты труда персонала; технологии его развития <i>Уметь</i> разрабатывать мероприятия в области маркетинга, развития и стимулирования труда персонала туристской организации <i>Владеть</i> современными подходами к маркетингу и развитию персонала, стимулированию его труда	Доклад-презентация Тест Практическое задание Кейс
	ПКР-1.3. Участвует в разработке текущих и перспективных планов реализации туристских и экскурсионных услуг, занимается изучением обслуживаемых направлений и объемов оказываемых услуг	<i>Знать</i> функции и методы управления персоналом туристской организации, способы его мотивации, развития и оценки труда; трудовое законодательство Российской Федерации и локальные акты организации, регулирующие порядок работы с персоналом <i>Уметь</i> выявлять проблемы и организовывать работу персонала туристских организаций, разрабатывать мероприятия по развитию персонала, его мотивации и оценке труда <i>Владеть</i> навыками применения	Доклад-презентация Тест Практическое задание Кейс

		современных инструментов управления персоналом для решения практических задач в деятельности туристских организаций	
--	--	---	--

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная форма обучения	заочная форма обучения
Общая трудоемкость	3 ЗЕТ	3 ЗЕТ
Часов по учебному плану	108	108
в том числе		
аудиторные занятия (контактная работа):	65	17
- занятия лекционного типа	32	8
- занятия семинарского типа	32	8
- КСР	1	1
самостоятельная работа	43	123
Промежуточная аттестация – зачет		4

#### 3.2. Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины, форма промежуточной аттестации по дисциплине	Всего (часы)			В том числе														
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы, из них											Самостоятельная работа обучающегося, часы			
				Занятия лекционного типа			Занятия семинарского типа			Занятия лабораторного типа			Всего					
	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная
Тема 1. «Управление персоналом» как наука, учебная дисциплина и сфера управления. Цели и задачи управления персоналом организаций туристской индустрии	8		11	2		1	2					4		1	4			10
Тема 2. Система управления персоналом и кадровая политика организаций туристской индустрии: понятие, принципы и основные элементы.	18		21	6		2	6		2			12		4	6			17
Тема 3. Маркетинг персонала организаций туристской индустрии	13		14	4		1	4		1			8		2	5			12
Тема 4. Профессиональная ориентация и адаптация персонала организаций туристской индустрии	14		14	4		1	4		1			8		2	6			12
Тема 5. Деловая оценка персонала организаций туристской индустрии	20		14	6		1	6		1			12		2	8			12
Тема 6. Технология управления развитием персонала организаций туристской индустрии	16		15	4		1	4		2			8		3	8			12
Тема 7. Политика организаций туристской индустрии в области мотивации и оплаты труда персонала	18		14	6		1	6		1			12		2	6			12
КСР	1		1											1				
Итого	108		104	32		8	32		8			64		17	43			87

[illegible]

Практические занятия (семинарские занятия) организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает решение прикладных задач, задачи - кейса по профилю профессиональной деятельности и направленности образовательной программы.

На проведение практических занятий (семинарских занятий) в форме практической подготовки отводится 16 часов (очная форма) и 4 часа (заочная форма).

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОП: управление внутрифирменными процессами в туристской организации, в том числе по формированию и использованию материально-технических и трудовых ресурсов;

- компетенции ПКР-1. Способен рассчитывать и анализировать затраты деятельности организации туристской индустрии, туристских и экскурсионных услуг в соответствии с требованиями потребителя и (или) туриста, обосновывая эффективные управленческие решения.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа.

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

Самостоятельная работа студентов включает:

- работу с литературой по темам курса;
- самостоятельное изучение тем дисциплины;
- подготовку к семинарским и практическим занятиям;
- подготовку доклада-презентации;
- выполнение тестов;
- работа в системе e-learning.unn.ru курс "Управление человеческими ресурсами";
- подготовку к зачету.

Методические указания для обучающихся

Самостоятельная работа студентов направлена на углубленное изучение студентами материала дисциплины.

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Самостоятельная работа является наиболее деятельным и творческим процессом, который выполняет ряд дидактических функций: способствует формированию диалектического мышления, вырабатывает высокую культуру умственного труда, совершенствует способы организации познавательной деятельности, воспитывает ответственность, целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них бережное отношение к своему времени, способность доводить до конца начатое дело.

Изучение понятийного аппарата дисциплины

Вся система индивидуальной самостоятельной работы должна быть подчинена усвоению понятийного аппарата, поскольку одной из важнейших задач подготовки современного грамотного специалиста является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии. Лучшему усвоению и пониманию дисциплины помогут различные энциклопедии, словари, справочники и другие материалы, указанные в списке литературы.

Углубленное изучение тем

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и вопросов в целях более углубленного изучения дисциплины. Такой подход

вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

Самостоятельная работа студента направлена на более глубокое усвоение теоретических основ, раскрытия сущности основных категорий дисциплины, изучения проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

Самостоятельная работа студента при подготовке к зачету.

Контроль выступает формой обратной связи и предусматривает оценку успеваемости студентов и разработку мер по дальнейшему повышению качества подготовки современных менеджеров.

Промежуточной формой контроля успеваемости студентов по учебной дисциплине «Менеджмент персонала и кадровая политика туристских предприятий» является зачет.

Бесспорным фактором успешного завершения изучения является кропотливая, систематическая работа студента в течение всего периода изучения дисциплины. В этом случае подготовка к зачету будет являться концентрированной систематизацией всех полученных знаний по данной дисциплине.

Работа над основной и дополнительной литературой

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к нормативно-правовым актам, научным монографиям и материалам периодических изданий. Конспектирование – одна из основных форм самостоятельного труда, требующая от студента активно работать с учебной литературой и не ограничиваться конспектом лекций.

Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеках.

Для аккумуляции информации по изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников. При этом если уже на первых курсах обучения студент определяет для себя наиболее интересные сферы для изучения, то подобная работа будет весьма продуктивной с точки зрения формирования библиографии для последующего написания дипломного проекта на выпускном курсе.

Самоподготовка к практическим занятиям

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументировано их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы изучаемой дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную учебно-методическим комплексом литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;
- 6) подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на семинарское занятие вопросу.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных положений, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития. Весьма презентабельным вариантом выступления следует считать его подготовку в среде Power Point, что существенно повышает степень визуализации, а, следовательно, доступности, понятности материала и заинтересованности аудитории к результатам научной работы студента.

Работа в системе e-learning.unn.ru курс "Управление человеческими ресурсами"

Курс "Управление человеческими ресурсами" в системе e-learning.unn.ru позволяет дистанционно изучать материалы по основным темам дисциплины, проходить тесты для самоконтроля, общаться в преподавателем по задания для самостоятельной работы подготовки и подготовки курсовой работы.

Изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет

Ресурсы Интернет являются одним из альтернативных источников быстрого поиска требуемой информации. Их использование возможно для получения основных и дополнительных сведений по изучаемым материалам.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п. 5.2.

## 5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине, включающий:

### 5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета. Шкалы оценивания сформированности компетенций и оценки уровня подготовки при промежуточной аттестации представлены в таблицах.

Для оценивания выполнения заданий текущего контроля используется семибалльная шкала. Необходимый уровень подготовки для получения соответствующих оценок представлен в таблице.

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности компетенций						
	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	Не зачтено		Зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибки	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания но не в	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания,	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме, но	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами,	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без



			полном объеме	в полном объеме, но некоторые с недочетами	некоторые с недочетами.	выполнены все задания в полном объеме	недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценки при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	Превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно»
	Отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
	Очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
	Хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
	Удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	Неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
	Плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

Согласно п. 4.7 «Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в ННГУ» от 13.02.2014 г. зачет будет выставлен экзаменатором без опроса обучающегося – по результатам работы в течение семестра и текущего контроля успеваемости.

О возможности выставления зачета без опроса экзаменатор объявляет обучающимся до начала зачета, на последнем занятии.

Зачет формируется по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра по следующим видам работ: тестирование, практическое задание, доклад-презентация (виды работ преподаватель определяет самостоятельно):

$$З = О_1 + О_2, \text{ где}$$

З – оценка «зачтено»,

О<sub>1</sub> – положительная оценка в результате тестирования,

О<sub>2</sub> – положительная оценка в результате выполнения практических заданий

При несогласии с выставленной оценкой обучающийся вправе сдавать зачет в дни и часы, указанные в расписании экзаменационной сессии. Обучающийся готовится к промежуточной аттестации по вопросам для подготовки к зачету.

## 5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения.

### 5.2.1 Контрольные вопросы для зачета

Вопрос	Код формируемой компетенции
1. Управление человеческими ресурсами как наука, учебная дисциплина и специфическая сфера управления	ПКР-1
2. Концепции управления персоналом	ПКР-1
3. Персонал организаций туристской индустрии	ПКР-1
4. Стратегическое управление персоналом организаций туристской индустрии	ПКР-1
5. Операционное управление персоналом организаций туристской индустрии	ПКР-1
6. Цели и функции системы управления персоналом организаций туристской индустрии	ПКР-1
7. Кадровые службы организаций туристской индустрии	ПКР-1
8. Планирование персонала и определение потребности в персонале	ПКР-1
9. Маркетинг персонала: понятие, задачи и подходы к процессу	ПКР-1
10. Современные технологии подбора персонала	ПКР-1
11. Методы оценки персонала во время отбора кадров	ПКР-1
12. Профорientация персонала и ее направления	ПКР-1
13. Процедура введения в должность и ее основные этапы	ПКР-1
14. Трудовая адаптация персонала: основные направления и их содержание	ПКР-1
15. Методы оценки персонала организаций туристской индустрии	ПКР-1
16. Взаимосвязь оценки персонала с другими направлениями кадровой работы организаций туристской индустрии	ПКР-1
17. Аттестация и ее основные этапы	ПКР-1
18. Метод «360 градусов»: содержание, особенности применения, преимущества и недостатки	ПКР-1
19. Ассессмент-центр: содержание, процедуры, особенности использования в управлении персоналом, преимущества и недостатки	ПКР-1
20. MBO (management by objectives) и PM (Performance emanagement): сущность, особенности использования, преимущества и недостатки	ПКР-1

21. DISC: сущность метода, описание поведенческих типов и их характеристика	ПКР-1
22. Экспертные оценки: сущность метода, правила оценки	ПКР-1
23. Балльная и рейтинговая оценка персонала	ПКР-1
24. Оценка на основе моделей компетенций: понятие и подходы к компетенциям, особенности использования	ПКР-1
25. Система оценки персонала с использованием КРІ (ключевые показатели эффективности)	ПКР-1
26. Контроль за функционированием системы внутрифирменного распорядка, трудовой дисциплины работников организаций туристской индустрии	ПКР-1
27. Наставничество: задачи, роль и организация процесса	ПКР-1
28. Делегирование как современная форма развития руководящего состава и ключевых сотрудников служб организаций туристской индустрии	ПКР-1
29. Развитие персонала организаций туристской индустрии: понятие, задачи и основные элементы	ПКР-1
30. Организация системы обучения персонала организаций туристской индустрии	ПКР-1
31. Методы и формы обучения персонала организаций туристской индустрии	ПКР-1
32. Управление деловой карьерой персонала организаций туристской индустрии. Этапы карьеры	ПКР-1
33. Работа с кадровым резервом в организациях туристской индустрии	ПКР-1
34. Мотивация трудовой деятельности персонала организаций туристской индустрии	ПКР-1
35. Материальное стимулирование персонала организаций туристской индустрии	ПКР-1
36. Методы управления персоналом, их классификация	ПКР-1
37. Экономические методы управления персоналом организаций туристской индустрии: их содержание, роль	ПКР-1
38. Оплата труда в организациях туристской индустрии	ПКР-1
39. Компенсационный пакет в организациях туристской индустрии	ПКР-1
40. Организационно-распорядительные методы управления персоналом организаций туристской индустрии: их содержание и роль	ПКР-1
41. Контроль за функционированием системы внутрифирменного распорядка, трудовой дисциплины работников	ПКР-1
42. Социально-психологические методы управления персоналом организаций туристской индустрии: их содержание и роль	ПКР-1

### 5.2.2. Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции «ПКР-1»

Тест 1. Чем характеризуется открытая кадровая политика?

1. Организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, далее замещение происходит только из числа сотрудников организации

2. Готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией

Тест 2. Чем характеризуется активная кадровая политика?

1. Наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на ситуацию

2. Связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала

Тест 3. В чем суть концепции «управление человеческими ресурсами»?

а) Концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы

б) Концепция, сводящая кадровые функции к техническому обучению

#### Критерии оценки тестов

«превосходно» - 96-100% правильных ответов;

«отлично» – 86-95% правильных ответов;

«очень хорошо» - 81-85% правильных ответов;

«хорошо» – 66-80% правильных ответов;

«удовлетворительно» – 56-65% правильных ответов.

«неудовлетворительно» - 46-55% правильных ответов;

«плохо» - 45% и меньше правильных ответов.

#### **5.2.3. Типовые задания для оценки сформированности компетенции «ПКР-1»**

**Задание 1.** Вам необходимо разработать эффективную систему оплаты труда туроператорской организации, включающую основную оплату труда и дополнительную оплату (доплаты, надбавки, премии, бонусы - переменная часть денежного вознаграждения). Предложите разные варианты формирования компенсационного пакета. Какие основные правила необходимо соблюдать при моделировании системы оплаты труда персонала.

**Задание 2.** Организация туристской индустрии работает на рынке 5 лет. Организация растет и руководителю нужно выбрать менеджеров и специалистов, которые смогут возглавить новые отделы и направления. Предложите способы оценки персонала в данной ситуации.

Для оценивания выполнения практических задач используется шкала, критерии выставления баллов представлены в таблице.

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценивания выполненного задания</b>
Превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала
Отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
Очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы, показывает знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
Удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50%

	поставленных задач), но студент допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
Неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), студент дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий или задание не выполнено, студент демонстрирует полное незнание материала
Плохо	Задание не выполнено, необходима дополнительная подготовка

#### 5.2.4. Типовые кейсы для оценки компетенции «ПКР-1»

##### Кейс 1. Система управления персоналом

Профиль деятельности – компания - Туроператорская и турагентская деятельность, 2 гостиницы: одна на 220 номеров, другая (только что открытая) – на 93 номера, планируется расширение деятельности.

Численность персонала – около 300 чел. Срок работы на российском рынке – 10 лет.

Общая ситуация:

Вы возглавили вновь создаваемую службу персонала. Первое знакомство с компанией (из наблюдений, изучения документации и бесед с руководителями) выявило следующую ситуацию:

1. За 10 лет своего существования компания вышла на неплохие показатели и занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания интенсивно росла и продолжает расти.

2. Руководитель – харизматичная личность, решения привык принимать быстро и единолично. Он ясно представляет себе стратегию развития компании, но редко говорит о ней. Даже ближайшее окружение весьма смутно представляет себе перспективы развития. Свои решения руководитель обсуждать не привык, считает, что все понятно. У первого лица катастрофически не хватает времени, в итоге кто сумеет его «отловить», тот и решает вопрос.

3. Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных руководителей немного. Руководители часто работают как специалисты, пуская работу своих подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т.к. они постоянно выполняют несвойственные им функции, а также поручения первого лица. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают вроде бы разные задачи. Многие руководители выросли в компании с самых низов, есть даже такие, которые работают со дня основания компании.

4. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти поговорить любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Бывает, что внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла.

5. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и способов начисления зарплаты. В компании практически не бывает премий, только оклад. О величине окладов руководитель договаривается сам при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если ходить и просить.

6. Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором, т.к. в отделе кадров всего два

человека, которые успевают только вести кадровый учет. Кроме того, сам директор принимает активное участие в подборе, встречаясь со всеми кандидатами на все должности.

7. В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

Задание:

1. Выявите проблемные области в сфере управления человеческими ресурсами.
2. Наметьте долгосрочный план работы службы персонала.
3. Определите стиль работы руководителя. Ответ обоснуйте
4. Определите структуру службы персонала, распределите функции между сотрудниками с учетом того, что принять сразу больше двух новых специалистов Вам вряд ли удастся.
5. Определите первоочередные меры, которые можно реализовать быстро.

#### Описание шкалы оценивания для выполненных кейсов

В ходе оценки результатов кейсов учитываются следующие критерии:

- 1) способность выделить проблему в деятельности конкретной организации
- 2) способность обобщить данные и представить аргументированные выводы;
- 3) способность четко, конкретно и грамотно излагать собственные мысли;
- 4) способность обработать полученную информацию с использованием приложений ПК: Word, Excel и пр.;
- 5) способность представить результаты в виде аналитической записки или презентации в формате PowerPoint.

Для оценивания решения кейсов используется семибалльная шкала, критерии выставления баллов представлены в таблице.

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценивания кейсов</b>
Превосходно	Студент демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разъяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает свою позицию, во всех случаях способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
Отлично	Студент демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разъяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает свою позицию, в более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
Очень хорошо	Студент демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает несущественные затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере понимает суть проблемы.

	Основные требования к заданию выполнены. В более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
Хорошо	Студент демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает некоторые затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере понимает суть проблемы. Основные требования к заданию выполнены. В принципе способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
Удовлетворительно	Студент обладает знанием необходимого минимума теоретического материала, способен дать ответ не менее, чем на 50% поставленных заданий, но не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
Неудовлетворительно	Студент не обладает знанием требуемым объёмом знаний теоретического материала, способен дать ответ менее, чем на 50% поставленных заданий, не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
Плохо	Студент не обладает требуемым объёмом знаний теоретического материала и не может решить практическое задание.

#### 5.2.6. Темы докладов

1. Управление персоналом в системе менеджмента современных организаций туристской индустрии.
2. Сравнительный анализ подходов к управлению человеческими ресурсами.
3. Роль кадровых служб в системе управления организацией туристской индустрии.
4. История развития кадровых служб в России.
5. Кадровая политика организаций туристской индустрии.
6. Сравнительная характеристика методов оценки персонала
7. Метод «360 градусов»: содержание, особенности применения, преимущества и недостатки.
8. Сравнение методов оценки персонала в странах Европы
9. Ассессмент-центр: содержание, процедуры, особенности использования в управлении персоналом, преимущества и недостатки.
10. MBO (management by objectives) и PM (Performance management): сущность, особенности использования, преимущества и недостатки
11. DISC: сущность метода, описание поведенческих типов и их характеристика
12. Экспертные оценки: сущность метода, правила оценки
13. Аттестация: понятие, виды, процедуры проведения
14. Балльная и рейтинговая оценка персонала
15. Оценка на основе моделей компетенций: понятие и подходы к компетенциям, особенности использования.
16. Оценка персонала в Японии.

17. Особенности оценки персонала в организациях Европы.
18. Система оценки персонала с использованием KPI (ключевые показатели эффективности)
19. Оценка персонала с помощью модели компетенций.
20. Профессиональные стандарты в туристской индустрии и их роль в оценке персонала.
21. Современные подходы к оценке персонала организаций туристской индустрии.
22. Особенности и задачи аттестации рабочих мест.
23. Личностные и деловые качества современных руководителей организаций туристской индустрии.
24. Моббинг и буллинг в современных организациях.
25. Повышение квалификации персонала организацией туристской индустрии.
26. Особенности карьеры в туристской индустрии.
27. Анализ практики применения различных методов руководства.
28. Мотивация и стимулирование труда в российских организациях туристской индустрии.
29. Особенности применения морально - психологических методов стимулирования труда
30. Проблемы самооценки в управлении персоналом, адекватность самооценки.

Для оценивания результатов докладов - презентаций используется следующая шкала:

Оценка	Критерии оценивания докладов-презентаций
Превосходно	Доклад соответствует изучаемой теме, студент корректно отражает особенности современного этапа развития, ссылается на авторитетных авторов, использует достоверные источники информации. Аргументировано отстаивает свою точку зрения. Презентация отвечает критериям лаконичности, информативности. Студент способен выразить идею ясно, удерживая внимание и интерес аудитории.
Отлично	Доклад соответствует изучаемой теме, студент корректно отражает особенности современного этапа развития, ссылается на авторитетных авторов, использует достоверные источники информации. Презентация отвечает критериям лаконичности, информативности. Студент способен выразить идею ясно, удерживая внимание и интерес аудитории.
Очень хорошо	Доклад соответствует изучаемой теме, студент корректно отражает идеи современных авторов. Презентация информативна, не перегружена информацией, не тяжела для восприятия слушателем. Студент способен выразить идею доклада в публичном выступлении, удержать внимание и интерес аудитории.
Хорошо	Доклад соответствует изучаемой теме, студент корректно отражает идеи авторов. Презентация информативна, но перегружена информацией, тяжела для восприятия слушателем. Студент способен выразить идею доклада в публичном выступлении, но не может при этом удержать внимание и интерес аудитории.
Удовлетворительно	Доклад соответствует изучаемой теме, но не в полной мере раскрывает ее, студент не ссылается на авторитетных авторов, использует недостоверные источники информации. Презентация служит демонстрации содержания доклада, однако не в полной



	мере раскрывает его содержание, не является удобной для восприятия. Студент с трудом выражает свою мысль, сталкивается со сложностями при взаимодействии с аудиторией.
Неудовлетворительно	Доклад не соответствует выбранной теме или тема доклада не раскрыта
Плохо	Доклад не представлен

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **а) основная литература**

1. Дуракова, И. Б. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева ; под ред. И. Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 570 с. — (Высшее образование) // Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1027420>
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. - Москва : РИОР, 2020. - 288 с. - (Высшее образование) // Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1047094>

### **б) дополнительная литература**

1. Сотникова, С. И. Управление персоналом: деловая карьера: учеб. пособие / С.И. Сотникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: РИОР : ИНФРА-М, 2018. — 328с. - (Высшее образование) // Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/937985>
2. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций : монография / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 122 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Научная мысль) // Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1215833>
3. Управление персоналом организации: современные технологии : учебник / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова [и др.] ; под ред. С. И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 513 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) // Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1055537>
4. Романова, Г. М. Оценка и сертификация квалификаций персонала в системе отраслевого управления на примере сферы рекреации и спортивно-оздоровительного туризма : монография / Г. М. Романова, Н. А. Савельева. - Москва : КУРС : ИНФРА-М, 2019. - 208 с. // Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1002564>
5. Журнал «Современные проблемы сервиса и туризма» // Режим доступа: <http://elibrary.ru/contents.asp?titleid=26229>
6. Журнал «Проблемы теории и практики управления» // Режим доступа: <http://elibrary.ru/contents.asp?titleid=9009>
7. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденным Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации (Приказ №691н от 06.10.2015). — URL: [http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT\\_ID=45674](http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=45674)

### **в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы**

1. <http://www.aup.ru> – Административно-управленческий портал. Информационно-методический ресурс по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии. Основой портала является электронная библиотека деловой литературы и бизнес-форум по различным аспектам организации и управления предприятием.
2. <http://www.rjm.ru> – Российский журнал менеджмента.
3. <http://www.sf-online.ru> – Журнал «Секрет фирмы».
4. <http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом».
5. <http://www.kdelo.ru> – Практический журнал по кадровой работе «Кадровое дело».

6. Официальный сайт Федерального агентства по туризму - [www.russiatourism.ru](http://www.russiatourism.ru)
7. Официальный сайт Российского союза туриндустрии - [www.rustourunion.ru](http://www.rustourunion.ru)
8. Портал про гостиничный бизнес - <http://www.prohotel.ru>
9. Электронная газета профессионалов туризма - [www.ratanews.ru](http://www.ratanews.ru)
10. MSWindows 7
11. MicrosoftOffice 2007 Профессиональный
12. KasperskyEndpointSecurity 10 forWindows
13. Консультант Плюс
14. Гарант

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы.

Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

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

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО ННГУ с учетом рекомендаций и ООП ВО по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм» профиль «Менеджмент международного и внутреннего туризма»

Автор:

к.э.н., доцент кафедры  
сервиса и туризма

Т.В. Зыкова

Рецензент:

Зам. генерального директора по персоналу  
ОАО «Пансионат «Буревестник»

Ю.Ю. Семенова

Заведующий кафедрой

сервиса и туризма

д.э.н., профессор

М.В. Ефремова

Программа одобрена на заседании методической комиссии института экономики и предпринимательства от «15» марта 2021 года, протокол № 3