Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Горюшкина Наталья Евгеньевна
Должность: Декан ФЛиМК
Дата подписания: 02.09.2026 22:19:28
Уникальный программный ключ:
5578df278a3250736b8dbe843952c85452e6d612

Аннотация к рабочей программе дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

Цели преподавания дисциплины

Целью изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является формирование у студентов компетенций, необходимых для управления человеческими ресурсами предприятия сферы услуг; формирование знаний, умений и навыков, владения основными инструментами управления человеческими ресурсами в сфере услуг, в том числе с помощью проектного подхода.

Задачи изучения дисциплины:

- овладение теоретическими знаниями, практическими навыками и современными методами исследования в области управления персоналом;
- подготовка студента к профессиональной организационно-управленческой деятельности в сфере управления человеческими ресурсами;
- выявление особенностей управления человеческими ресурсами предприятий гостиничного бизнеса.

Идентификаторы компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины

- формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления (УК-2.1);
- разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения (УК-2.2);
- планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости (УК-2.3);
- разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования (УК-2.4);
- осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта (УК-2.5);
- вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели (УК-3.1);
- планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов (УК-3.2);
- разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон (УК-3.3);
- организует дискуссии по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов разработанным идеям (УК-3.4);
- планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды (УК-3.5);
- формулирует направления деятельности по разработке и реализации системы стратегического управления организациями сферы гостеприимства и общественного питания (ОПК-2.1);
- использует основные методы и приемы анализа, моделирования и стратегического планирования деятельности организаций сферы

гостеприимства и общественного питания (ОПК-2.2);

- осуществляет контроль за реализацией стратегии деятельности организаций сферы гостеприимства и общественного питания (ОПК-2.3);
- осуществляет педагогическую деятельность по основным образовательным программам бакалавриата и дополнительным профессиональным программам, ориентированным на подготовку кадров для сферы гостеприимства и общественного питания (ОПК-7.1);
- выбирает формы и методы подготовки к проведению занятий по основным профессиональным образовательным программам и дополнительным профессиональным программам (ОПК-7.2);
- планирует результаты обучения, проводит текущий контроль знаний и промежуточную аттестацию по дисциплинам (ОПК-7.1).
-

Разделы дисциплины:

Управление человеческими ресурсами: место и роль в системе управления организациями. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Анализ и проектирование рабочих мест (должностей). Должностные инструкции. Планирование персонала сферы услуг. Формы, методы привлечения, профессионального отбора и найма работников. Повышение квалификации персонала. Планирование и развитие деловой карьеры. Оценка персонала гостиничного бизнеса. Стимулирование трудовой деятельности. Оплата труда персонала. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами. Конфликтные ситуации. Управление конфликтами.

МИНОБРНАУКИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:
Декан факультета лингвистики и межкультурной коммуникации
(наименование ф-та полностью)
О.Л. Ворошилова
(подпись, инициалы, фамилия)
«30» 05 2024г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление человеческими ресурсами
(наименование дисциплины)

ОПОП ВО43.04.03 «Гостиничное дело»
(код и наименование направления подготовки)

направленность (профиль) «Гостиничное дело»
наименование направленности (профиля)

Форма обучения очная
(очная, очно-заочная, заочная)

ОПОП ВО реализуется по модели проектного обучения

Курск – 2024

Рабочая программа дисциплины составлена:

- в соответствии с ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 43.04.03 Гостиничное дело, утвержденным приказом Минобрнауки России от «15» 06 2017 г. №558;
- на основании учебного плана, одобренного Ученым советом университета (протокол № 9 от «27» 03 2024 г.

Рабочая программа дисциплины обсуждена и рекомендована к реализации в образовательном процессе для обучения студентов по ОПОП ВО43.04.03 «Гостиничное дело», направленность (профиль) «Гостиничное дело», разработанной по модели проектного обучения, на заседании кафедры экономики, управления и аудита (протокол №15 от «27» 03 2024г.)

Зав. кафедрой экономики, управления и аудита, д.э.н., проф. _____ Е.А. Бессонова

Разработчик программы к.э.н., доцент _____ О.А. Полищук

Согласовано на заседании кафедры истории и социально-культурного сервиса

(протокол № 11 от « 24» 05 2024г.)

Зав. кафедрой _____ Н.Е. Горюшкина

Директор научной библиотеки _____ В.Г. Макаровская

Рабочая программа дисциплины пересмотрена, обсуждена и рекомендована к реализации в образовательном процессе на основании учебного плана ОПОП ВО43.04.03«Гостиничное дело», направленность (профиль) «Гостиничное дело», одобренного Ученым советом университета (протокол № 9 «31» 03 2025 г.), на заседании кафедры экономики, управления и аудита (№22 «25» 06 2025г.)

Зав. кафедрой экономики, управления и аудита, д.э.н., проф. _____ Е.А. Бессонова

Рабочая программа дисциплины пересмотрена, обсуждена и рекомендована к реализации в образовательном процессе на основании учебного плана ОПОП ВО43.04.03«Гостиничное дело», направленность (профиль) «Гостиничное дело», одобренного Ученым советом университета (протокол № 8 «27» 02 2026 г.), на заседании кафедры экономики, управления и аудита (№21«24» 06 2026 г.)

Зав. кафедрой экономики, управления и аудита, д.э.н., проф. _____ Е.А. Бессонова

1 Цель и задачи дисциплины. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы

1.1 Цель дисциплины

Цель преподавания дисциплины - формирование у студентов компетенций, необходимых для управления человеческими ресурсами предприятия сферы услуг; формирование знаний, умений и навыков, владения основными инструментами управления человеческими ресурсами в сфере услуг, в том числе с помощью проектного подхода.

1.2. Задачи дисциплины

Основными задачами изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» являются:

- овладение теоретическими знаниями, практическими навыками и современными методами исследования в области управления персоналом;
- подготовка студента к профессиональной организационно-управленческой деятельности в сфере управления человеческими ресурсами;
- выявление особенностей управления человеческими ресурсами предприятий гостиничного бизнеса.

1.3 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы

Таблица 1.3. – Результаты обучения по дисциплине

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
Код компетенции	Наименование компетенции		
УК-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления	*Знать:* этапы жизненного цикла проекта, проблемы, возникающие на его разных этапах *Уметь:* исходя из жизненного цикла проекта ставить проектную задачу, учитывая проблемы, которые могут возникнуть на разных этапах *Владеть:* навыками решения проектных проблем для достижения поставленной цели
		УК-2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи,	*Знать:* правила разработки концепции проекта в рамках выявленной проблемы *Уметь:* прогнозировать возможный результат, учитывая цель, поставленные задачи и временной период реализации проекта *Владеть:* опытом постановки цели и

		обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения	задач проекта, учитывая актуальность и значимость проекта для получения желаемого результата
		УК-2.3 Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости	*Знать:* виды ресурсов, которые понадобятся при реализации проекта *Уметь:* определять и обосновывать количество ресурсов необходимых для реализации проекта *Владеть:* методами расчета количества ресурсов необходимых для реализации проекта
		УК-2.4 Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования	*Знать:* основы бизнес-планирования *Уметь:* составлять бизнес-планы *Владеть:* маркетинговыми инструментами при оценке внешней и внутренней среды организации для обоснования принятия решений
		УК-2.5 Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта	*Знать:* методы составления сетевых и календарных планов *Уметь:* при необходимости корректировать планы с учетом новых обстоятельств; распределять ответственность среди членов команды по реализации проекта *Владеть:* навыками мониторинга хода реализации проекта
УК - 3	способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК – 3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели	Знать: основы, цели, задачи и методы управления персоналом. Уметь: вырабатывать текущие и стратегические цели управления человеческими ресурсами в компании на основе сотрудничества. Владеть: навыками отбора команды для достижения поставленных целей.
		УК – 3.2 Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов	Знать: сущность, цели и задачи кадрового планирования с учетом специфики бизнеса Уметь: планировать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов Владеть: приемами планирования показателей по труду.

		УК – 3.3 Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон	Знать: природу, виды и причины конфликтов Уметь: разрешать конфликты при деловом общении с учетом интересов сторон Владеть: стилями выхода из конфликтов
		УК – 3.4 Организует дискуссии по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов разработанным идеям	Знать: правила проведения дискуссии Уметь: организовать дискуссию по обсуждению результатов работ с привлечением оппонентов Владеть: навыками проведения дискуссии в команде по проблемам управления персоналом
		УК – 3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды	Знать: особенности работы в команде, психологические особенности членов команды Уметь: планировать работу команды, распределять поручения, делегировать полномочия Владеть: навыками работы в команде, навыками делегирования полномочий.
ОПК-2	способность осуществлять стратегическое управление деятельностью организаций сферы гостеприимства и общественного питания	ОПК-2.1 Формулирует направления деятельности по разработке и реализации системы стратегического управления организациями сферы гостеприимства и общественного питания	Знать: основы стратегического управления человеческими ресурсами Уметь: формулировать направления деятельности по разработке и реализации системы стратегического управления человеческими ресурсами в сфере гостеприимства и общественного питания Владеть: навыками разработки стратегии управления человеческими ресурсами
		ОПК-2.2 Использует основные методы и приемы анализа, моделирования и стратегического планирования деятельности организаций сферы гостеприимства и общественного	Знать: основные методы и приемы анализа, моделирования и стратегического планирования Уметь: анализировать и осуществлять стратегическое планирование человеческими ресурсами Владеть: навыками стратегического планирования человеческими ресурсами

		питания	
		ОПК-2.3 Осуществляет контроль за реализацией стратегии деятель-ности организаций сферы гостепри-имства и общественного питания	Знать: способы реализации стратегии деятельности организаций сферы гостеприимства и общественного питания Уметь: осуществлять контроль за реализацией стратегии управления человеческими ресурсами Владеть: навыками контроля за реализацией стратегии
ОПК-7	способность осуществлять педагогическую деятельность по основным профессиональным образовательным программам и дополнительным профессиональным программам	ОПК-7.1 Осуществляет педагогическую деятельность по основным образовательным программам бакалавриата и дополнительным профессиональным программам, ориентированным на подготовку кадров для сферы гостеприимства и общественного питания	Знать: основы педагогической деятельности Уметь: осуществлять педагог. деятельность по основным образовательным программам бакалавриата и дополнительным профессиональным программам, Владеть (или иметь опыт деятельности): навыками преподавания при подготовке кадров для сферы гостеприимства и общественного питания
		ОПК-7.2 Выбирает формы и методы подготовки к проведению занятий по основным профессиональным образовательным программам и дополнительным профессиональным программам	Знать: формы и методы подготовки к проведению занятий Уметь: применять формы и методы подготовки к проведению занятий в педагогической деятельности Владеть: методами подготовки к проведению занятий по основным профессиональным образовательным программам и дополнительным профессиональным программам
		ОПК-7.3 Планирует результаты обучения, проводит текущий контроль знаний и промежуточную аттестацию по дисциплинам	Знать: формы контроля знаний и промежуточной аттестации по дисциплинам Уметь: проводить текущий контроль знаний и промежуточную аттестацию по дисциплинам Владеть: навыками планирования результатов обучения.

2 Указание места дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» входит в обязательную часть блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры 43.04.03 «Гостиничное дело», направленность (профиль) «Гостиничное дело», реализуемой по модели проектного обучения.

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре.

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

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 зачетные единицы (з.е.), 144 академических часа.

Таблица 3 – Объем дисциплины

Объем дисциплины	Всего, часов
Общая трудоемкость дисциплины	144
Контактная работа обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)	26
в том числе	
лекции	не предусмотрены
лабораторные работы	не предусмотрены
практические занятия	26
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	89,85
Контроль (подготовка к экзамену)	27
Контактная работа по промежуточной аттестации (всего АттКР)	1,15
в том числе	
зачет	не предусмотрен
зачет с оценкой	не предусмотрен
курсовая работа (проект)	не предусмотрена
экзамен (включая консультацию перед экзаменом)	1,15

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

4.1 Содержание дисциплины

Таблица 4.1.1 – Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	2	3
1.	Управление человеческими ресурсами: место и роль в системе управления организациями.	Основы управления персоналом как часть менеджмента. Цели и задачи управления персоналом. Управление персоналом как система. Интеграционный подход к системе управления персоналом. Классификация признаков систем управления персоналом. Персонал предприятия гостиничного бизнеса как объект управления. Методы управления персоналом. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами.
2.	Стратегическое управление человеческими ресурсами	Необходимость, цели, содержание и условия стратегического управления человеческими ресурсами. Стратегия управления персоналом в крупных компаниях. Опыт стратегического управления персоналом в американском и японском менеджменте.
3.	Обеспечение системы управления человеческими ресурсами	Кадровое, делопроизводственное, информационное, техническое, нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами
4	Анализ и проектирование рабочих мест (должностей). Должностные инструкции.	Разделение труда на предприятии сферы услуг. Организационная структура управления предприятием. Анализ, описание, проектирование рабочих мест.
5.	Планирование персонала сферы услуг	Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Оперативный план работы с персоналом. Анализ и планирование показателей по труду, расходов на персонал. Основы нормативного подхода к планированию персонала
6.	Формы, методы привлечения, профессионального отбора и найма работников	Рынок труда и взаимодействие с его операторами. Критерии отбора кандидатов на вакантные рабочие места. Источники найма работников и их эффективность. Методы привлечения кандидатов. Процесс отбора персонала в организацию
7.	Повышение квалификации персонала. Планирование и развитие деловой карьеры.	Определение потребностей в профессиональном обучении. Методы профессионального обучения, методы оценки программ обучения. Бюджет профессионального обучения. Планирование карьеры сотрудников (план замещения ключевых должностей, подбор и планы развития кандидатов в руководящий резерв). Процесс сокращения численности и системы управления.
8.	Оценка персонала гостиничного бизнеса	Цели оценки персонала. Аттестация и оценка результатов труда. Проблемы и ошибки оценки. Процесс оценки. Методы оценки: традиционные и нетрадиционные. Сообщение результатов оценки. Специфика оценки менеджеров и руководителей: критерии оценки, методы, процессы

9.	Стимулирование трудовой деятельности. Оплата труда персонала	Управление трудовой мотивацией. Структура дохода сотрудника предприятия. Формы и системы заработной платы. Структура фондов оплаты труда. Стимулирующие и компенсационные выплаты.
10.	Оценка эффективности управления человеческими ресурсами	Понятие эффективности, критерии и показатели. Существующие подходы к оценке эффективности управления человеческими ресурсами: отечественный и зарубежный опыт. Управление персоналом и конкурентоспособность предприятия. Концепция и методика оценки эффективности системы управления персоналом на основе оценки конкурентоспособности.
11.	Конфликтные ситуации. Управление конфликтами	Природа конфликтов в организации, их виды и значение. Причины конфликтов и их устранение. Роль руководителя в конфликтных ситуациях. Разрешение конфликтов. Управление конфликтом, пути и средства предупреждения конфликтов.

Таблица 4.1.2 – Содержание дисциплины и ее методическое обеспечение

№	Раздел (тема) дисциплины	Виды деятельности			Учебно-методические материалы	Формы текущего контроля успеваемости *(по неделям семестра)*	Компетенции
		лек., час	№ лаб.	№ пр.			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Управление человеческими ресурсами: место и роль в системе управления организациями.	-	-	1	У- 1-9. МУ-1,2	С1	УК – 3 ОПК – 7
2	Стратегическое управление человеческими ресурсами	-	-	2	У- 1-9. МУ-1,2	С2	УК – 3 ОПК – 2 ОПК – 7
3	Обеспечение системы управления человеческими ресурсами	-	-	3	У- 1-9. МУ-1,2	С3, Т3	УК – 3 ОПК – 7
4	Анализ и проектирование рабочих мест (должностей). Должностные инструкции.	-	-	4	У- 1-9. МУ-1,2	С4	УК – 3
5	Планирование персонала сферы услуг	-	-	5	У- 1-9. МУ-1,2	С5, Р5	УК – 3
6	Формы, методы привлечения, профессионального отбора и найма работников	-	-	6	У- 1-9. МУ-1,2	С6,Т6, Р6	УК – 3

7	Повышение квалификации персонала. Планирование и развитие деловой карьеры.	-	-	7	У- 1-9. МУ-1,2	С7, Т7, Р7	УК – 3
8	Оценка персонала гостиничного бизнеса	-	-	8	У- 1-9. МУ-1,2	С8	УК – 3
9	Стимулирование трудовой деятельности. Оплата труда персонала	-	-	9,10	У- 1-9. МУ-1,2	С9, СЗ9, МП 10, Р10	УК-2 УК – 3
10	Оценка эффективности управления человеческими ресурсами	-	-	11,12	У- 1-9. МУ-1,2	Р 11, С12	УК – 3
11	Конфликтные ситуации. Управление конфликтами	-	-	13	У- 1-9. МУ-1,2	С13, СЗ 13, Э	УК-2 УК – 3

С- собеседование, Т –тест, СЗ – ситуационные задачи проектного типа, МП – выполнение мини-проекта, Р – реферат, Э – эссе

4.2 Лабораторные и (или) практические занятия

4.2.2 Практические занятия

Таблица 4.2.2 – Практические занятия

№	Наименование практического занятия	Объем в часах
1	2	3
1	Управление человеческими ресурсами: место и роль в системе управления организациями.	2
2	Стратегическое управление человеческими ресурсами	2
3	Обеспечение системы управления человеческими ресурсами	2
4	Анализ и проектирование рабочих мест (должностей). Должностные инструкции.	2
5	Планирование персонала сферы услуг	2
6	Формы, методы привлечения, профессионального отбора и найма работников	2
7	Повышение квалификации персонала. Планирование и развитие деловой карьеры.	2
8	Оценка персонала гостиничного бизнеса	2
9	Стимулирование трудовой деятельности. Оплата труда персонала	4
10	Оценка эффективности управления человеческими ресурсами	4
11	Конфликтные ситуации. Управление конфликтами	2
Итого		26

4.3 Самостоятельная работа студентов (СРС)

Таблица 4.3 – Самостоятельная работа студентов

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Срок выполнения	Время, затрачиваемое на выполнение СРС, час
1	Управление человеческими ресурсами: место и роль в системе управления организациями.	1 неделя	4,95
2	Стратегическое управление человеческими ресурсами	2 неделя	6
3	Обеспечение системы управления человеческими ресурсами	3 неделя	6
4	Анализ и проектирование рабочих мест (должностей). Должностные инструкции.	4 неделя	6
5	Планирование персонала сферы услуг	5 неделя	7
6	Формы, методы привлечения, профессионального отбора и найма работников	6 неделя	6
7	Повышение квалификации персонала. Планирование и развитие деловой карьеры.	7 неделя	6
8	Оценка персонала гостиничного бизнеса	8 неделя	6
9	Стимулирование трудовой деятельности. Оплата труда персонала	9-10 неделя	7
10	Оценка эффективности управления человеческими ресурсами	11-12 неделя	7
11	Конфликтные ситуации. Управление конфликтами	13 неделя	6
	Написание реферата	в течение семестра	7
	Выполнение мини-проекта	в течение семестра	15
	Итого		89,95

5 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Студенты могут при самостоятельном изучении отдельных тем и вопросов дисциплин пользоваться учебно-наглядными пособиями, учебным оборудованием и методическими разработками кафедры экономики, управления и аудита в рабочее время, установленное Правилами внутреннего распорядка работников университета.

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы студентов, обучающихся по данной дисциплине, организуется:

научной библиотекой университета:

- библиотечный фонд укомплектован учебной, методической, научной, периодической, справочной и художественной литературой в соответствии с УП и данной РПД;

- имеется доступ к основным информационным образовательным ресурсам, информационной базе данных, в том числе библиографической, возможность выхода в Интернет;

кафедрой:

- путем обеспечения доступности всего необходимого учебно-методического и справочного материала;
- путем предоставления сведений о наличии учебно-методической литературы, современных программных средств;
- путем разработки:

- методических рекомендаций, пособий по организации самостоятельной работы студентов;
- тем рефератов;
- методических указаний к выполнению практических работ и т.д.

типографией университета:

- помощь авторам в подготовке и издании научной, учебной и методической литературы;
- удовлетворение потребности в тиражировании научной, учебной и методической литературы.

6 Образовательные технологии

Реализация программы магистратуры по модели проектного обучения и компетентностного подхода предусматривают широкое использование в образовательном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования универсальных и общепрофессиональных компетенций обучающихся.

Таблица 6.1 – Интерактивные образовательные технологии, используемые при проведении аудиторных занятий

№	Наименование раздела (темы лекции, практического или лабораторного занятия)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Объем, час
1	Стимулирование трудовой деятельности. Оплата труда персонала (практическое занятие)	проектное обучение, проблемное обучение, командное обучение	4
2	Конфликтные ситуации. Управление конфликтами (практическое занятие)	проектное обучение, проблемное обучение, командное обучение	4
Итого			8

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

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

Код и наименование компетенции	Этапы формирования компетенций и дисциплины и практики, при Изучении (прохождении) которых формируется данная компетенция		
	Начальный	Основной	Завершающий
УК-2 - способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Теория и методология социально-экономических исследований в гостиничной деятельности Правовое обеспечение гостиничной деятельности Организационное проектирование и управление проектами Научные методы формирования и продвижения гостиничного продукта Финансово-экономическая деятельность предприятий индустрии гостеприимства Иностранный язык Национальные и международные системы гостиничного хозяйства Законодательное и нормативное регулирование проектной деятельности в сфере гостеприимства Учебная проектная практика	Информационное обеспечение и компьютерные технологии в научной и образовательной деятельности Управление человеческими ресурсами Иностранный язык Психология деловых коммуникаций Профессиональная этика и деловой этикет Управление качеством гостиничных услуг Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг Производственная проектно-технологическая практика Проектирование бизнес-процессов в сфере гостеприимства Производственная проектная практика (первая)	Инновационные методы прогнозирования и планирования гостиничной деятельности Управление персоналом гостиничного предприятия Инновации в гостиничном бизнесе Туристский рынок и гостиничный бизнес Профессионально-педагогическая деятельность в гостиничной деятельности Педагогические технологии в профессиональной деятельности Проектное управление развитием гостиничного бизнеса Производственная проектная практика (вторая)
УК-3 - способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Психология деловых коммуникаций	Управление человеческими ресурсами Психология деловых коммуникаций Профессиональная этика и деловой этикет	Управление персоналом гостиничного предприятия

ОПК – 2 - способность осуществлять стратегическое управление деятельностью организаций сферы гостеприимства и общественного питания	Организационное проектирование и управление проектами	Управление человеческими ресурсами	Управление персоналом гостиничного предприятия
ОПК-7 - способность осуществлять педагогическую деятельность по основным профессиональным образовательным программам и дополнительным профессиональным программам	Правовое обеспечение гостиничной деятельности	Управление человеческими ресурсами	Управление персоналом гостиничного предприятия

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

Код компетенции/ этап	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень («неудовл.»)	Пороговый уровень («удовл.»)	Продвинутый уровень («хорошо»)	Высокий уровень («отлично»)
1	2	3	4	5	6
УК-2 основной	УК-2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления УК-2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения УК-2.3	**Знать:** демонстрирует менее 60% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-2. Обучающийся нуждается в постоянных подсказках; допускает грубые ошибки, которые не может исправить самостоятельно.	**Знать:** демонстрирует 60-74% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-2. Знания обучающегося имеют поверхностный характер, имеют место неточности и ошибки.	**Знать:** демонстрирует 75-89% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-2. Обучающийся имеет хорошие, но не исчерпывающие знания; допускает неточности.	**Знать:** демонстрирует 90-100% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-2. Знания обучающегося являются прочными и глубокими, имеют системный характер. Обучающийся свободно оперирует знаниями.
		Уметь: демонстрирует менее 60% умений, установленных в таблице 1.3 для УК-2.	**Уметь:** в целом сформированные, но вызывающие затруднения при самостоятельном применении умения, указанные в таблице 1.3 для	**Уметь:** сформированные и самостоятельно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-2.	**Уметь:** хорошо развитые, уверенно и успешно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-2.

	Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости УК-2.4 Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования УК-2.5 Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта		УК-2.		
		Владеть (*или* ***Иметь опыт деятельности):*** навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-2, не развиты.	***Владеть (****или* ***Иметь опыт деятельности):*** навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-2, развиты на элементарном уровне.	***Владеть (****или* ***Иметь опыт деятельности):*** навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-2, хорошо развиты.	***Владеть (****или* ***Иметь опыт деятельности):*** навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-2, доведены до автоматизма.
УК-3 основной	УК-3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели УК-3.2 Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов УК-3.3 Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех	**Знать:** демонстрирует менее 60% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-3. Обучающийся нуждается в постоянных подсказках; допускает грубые ошибки, которые не может исправить самостоятельно.	**Знать:** демонстрирует 60-74% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-3. Знания обучающегося имеют поверхностный характер, имеют место неточности и ошибки.	**Знать:** демонстрирует 75-89% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-3. Обучающийся имеет хорошие, но не исчерпывающие знания; допускает неточности.	**Знать:** демонстрирует 90-100% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-3. Знания обучающегося являются прочными и глубокими, имеют системный характер. Обучающийся свободно оперирует знаниями.
		Уметь: демонстрирует менее 60% умений, установленных в таблице 1.3 для УК-3.	**Уметь:** в целом сформированные, но вызывающие затруднения при самостоятельном применении умения, указанные в таблице 1.3 для УК-3.	**Уметь:** сформированные и самостоятельно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-3.	**Уметь:** хорошо развитые, уверенно и успешно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-3.

	сторон УК-3.4 Организует дискуссии по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов разработанным идеям УК-3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды	***Владеть (****или* ***Иметь опыт деятельности):*** навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-3, не развиты.	***Владеть (****или* ***Иметь опыт деятельности):*** навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-3, развиты на элементарном уровне.	***Владеть (****или* ***Иметь опыт деятельности):*** навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-3, хорошо развиты.	***Владеть (****или* ***Иметь опыт деятельности):*** навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-3, доведены до автоматизма.
ОПК-2 основной	ОПК-2.1 Формулирует направления деятельности по разработке и реализации системы стратегического управления организациями сферы гостеприимства и общественного питания ОПК-2.2 Использует основные методы и приемы анализа, моделирования и стратегического планирования деятельности организаций сферы гостеприимства и общественного питания ОПК-2.3	**Знать:** демонстрирует менее 60% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-2. Обучающийся нуждается в постоянных подсказках; допускает грубые ошибки, которые не может исправить самостоятельно.	**Знать:** демонстрирует 60-74% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-2. Знания обучающегося имеют поверхностный характер, имеют место неточности и ошибки.	**Знать:** демонстрирует 75-89% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-2. Обучающийся имеет хорошие, но не исчерпывающие знания; допускает неточности.	**Знать:** демонстрирует 90-100% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-2. Знания обучающегося являются прочными и глубокими, имеют системный характер. Обучающийся свободно оперирует знаниями.
		Уметь: демонстрирует менее 60% умений, установленных в таблице 1.3 для ОПК-2.	**Уметь:** в целом сформированные, но вызывающие затруднения при самостоятельном применении умения, указанные в таблице 1.3 для ОПК-2.	**Уметь:** сформированные и самостоятельно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для ОПК-2.	**Уметь:** хорошо развитые, уверенно и успешно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для ОПК-2.

	Осуществляет контроль за реализацией стратегии деятельности организаций сферы гостеприимства и общественного питания	***Владеть (****или* ***Иметь опыт деятельности):*** навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-2, не развиты.	***Владеть (****или* ***Иметь опыт деятельности):*** навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-2, развиты на элементарном уровне.	***Владеть (****или* ***Иметь опыт деятельности):*** навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-2, хорошо развиты.	***Владеть (****или* ***Иметь опыт деятельности):*** навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-2, доведены до автоматизма.
ОПК-7 основной	ОПК-7.1 Осуществляет педагогическую деятельность по основным образовательным программам бакалавриата и дополнительным профессиональным программам, ориентированным на подготовку кадров для сферы гостеприимства и общественного питания ОПК-7.2 Выбирает формы и методы подготовки к проведению занятий по основным профессиональным образовательным программам и дополнительным профессиональным программам ОПК-7.3 Планирует результаты обучения, проводит текущий контроль знаний и промежуточную аттестацию по дисциплинам	**Знать:** демонстрирует менее 60% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-7. Обучающийся нуждается в постоянных подсказках; допускает грубые ошибки, которые не может исправить самостоятельно.	**Знать:** демонстрирует 60-74% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-7. Знания обучающегося имеют поверхностный характер, имеют место неточности и ошибки.	**Знать:** демонстрирует 75-89% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-7. Обучающийся имеет хорошие, но не исчерпывающие знания; допускает неточности.	**Знать:** демонстрирует 90-100% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-7. Знания обучающегося являются прочными и глубокими, имеют системный характер. Обучающийся свободно оперирует знаниями.
		Уметь: демонстрирует менее 60% умений, установленных в таблице 1.3 для ОПК-7.	**Уметь:** в целом сформированные, но вызывающие затруднения при самостоятельном применении умения, указанные в таблице 1.3 для ОПК-7.	**Уметь:** сформированные и самостоятельно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для ОПК-7.	**Уметь:** хорошо развитые, уверенно и успешно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для ОПК-7.
		Владеть (*или* ***Иметь опыт деятельности):*** навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-7, не развиты.	***Владеть (****или* ***Иметь опыт деятельности):*** навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-7, развиты на элементарном уровне.	***Владеть (****или* ***Иметь опыт деятельности):*** навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-7, хорошо развиты.	***Владеть (****или* ***Иметь опыт деятельности):*** навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-7, доведены до автоматизма.

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

Таблица 7.3 – Паспорт комплекта оценочных средств для текущего контроля

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или еѐ части)	Технология формирования	Оценочные средства		Описание шкал оценивания
				наименование	№№ заданий	
1	Управление человеческими ресурсами: место и роль в системе управления организациями.	УК – 3 ОПК – 7	Практическое занятие Самостоятельная работа	Собеседование	№1-10	Согласно табл.7.2
2	Стратегическое управление человеческими ресурсами	УК – 3 ОПК – 2 ОПК – 7	Практическое занятие Самостоятельная работа	Собеседование	№11-16	Согласно табл.7.2
3	Обеспечение системы управления человеческими ресурсами	УК – 3	Практическое занятие Самостоятельная работа	Собеседование Тесты	№17-21 № 1-20	Согласно табл.7.2
4	Анализ и проектирование рабочих мест (должностей). Должностные инструкции.	УК – 3	Практическое занятие Самостоятельная работа	Собеседование	№20-25	Согласно табл.7.2
5	Планирование персонала сферы услуг	УК – 3	Практическое занятие Самостоятельная работа	Собеседование	№26-31	Согласно табл.7.2
				Рефераты	№1-8	
6	Формы, методы привлечения, профессионального отбора и найма работников	УК – 3	Практическое занятие Самостоятельная работа	Собеседование Рефераты Тесты	№32-34 № 9-14 №21-30	Согласно табл.7.2
7	Повышение квалификации персонала. Планирование и развитие деловой карьеры.	УК – 3	Практическое занятие Самостоятельная работа	Собеседование Рефераты Тесты	№35-38 № 15-18 №31-40	Согласно табл.7.2
8	Оценка персонала гостиничного бизнеса	УК – 3	Практическое занятие Самостоятельная работа	Собеседование	№39-42	Согласно табл.7.2

9	Стимулирование трудовой деятельности. Оплата труда персонала	УК-2 УК – 3	Практическое занятие Самостоятельная работа	Собеседование	№43-50	Согласно табл.7.2
				Рефераты Мини-проект Ситуационные задачи проектного типа	№19-28 №1-3 №1-2	
10	Оценка эффективности управления человеческими ресурсами	УК – 3	Практическое занятие Самостоятельная работа	Собеседование	№51-54	Согласно табл.7.2
				Рефераты	№29-35	
11	Конфликтные ситуации. Управление конфликтами	УК-2 УК – 3	Практическое занятие Самостоятельная работа	Собеседование Рефераты	№55-60 № 36-37	Согласно табл.7.2
				Эссе Ситуационные задачи проектного типа	№1-13 № 3-4	

7.3.1 Примеры типовых контрольных заданий для проведения текущего контроля успеваемости

Вопросы для собеседования к теме 1

1. В чем сущность управления человеческими ресурсами (УЧР) в сфере гостиничного бизнеса?
2. В чем заключается диагностическая модель управления человеческими ресурсами?
3. Какова философия УЧР (российская, американская, английская, японская и др.)?
4. В чем заключается концепция УЧР?
5. Расскажите об эволюции концепций УЧР.
6. Какие закономерности и принципы УЧР в сфере услуг?
7. Какие методы УЧР предприятия применимы в гостиничном бизнесе?
8. Какие методы построения системы УЧР применимы в гостиничном бизнесе?
9. Система УЧР организации: назовите ее элементы для предприятий сферы услуг и гостиничного предприятия.
10. Особенности управления ЧР в российских компаниях.

Темы рефератов (примерный перечень)

1. Методы экстраполяции и экспертных оценок в планировании персонала.
2. Компьютерное моделирование в планировании персонала.
3. Нормативный и балансовый методы планирования персонала.
4. Диаграмма разброса как метод планирования персонала.
5. Планирование затрат на персонал.
6. Оценка сбалансированности вакансии.
7. «Фотография рабочего дня» как метод анализа деятельности персонала.
8. Особенности планирования персонала в малом бизнесе в сфере гостиничного бизнеса.

Перечень тем эссе

1. Функции управления человеческими ресурсами гостиничного предприятия.
2. Необходимость построения организационной структуры в гостиничном бизнесе.
3. Неформальная структура организации гостиничной сферы.

4. Концепция человеческого капитала (человеческий, интеллектуальный, социальный и организационный капиталы).
5. Согласованность стратегии УЧР и общей стратегии гостиничной организации.
6. Ценности организации и направления политики УЧР гостиничного предприятия.
7. Роль линейных руководителей в реализации политики УЧР гостиничного предприятия.
8. HR-бренд, необходимость его создания.
9. Положительные и отрицательные стороны для персонала организаций при слиянии и поглощении в гостиничном бизнесе.
10. Структура профиля должности в гостиничной организации.
11. Внешние и внутренние источники привлечения персонала гостиничного предприятия.
12. Составление объявления о вакансии и заполнение резюме: основные ошибки и рекомендации.
13. Современные подходы в управлении персоналом (аутсорсинг, аутстаффинг и др.). Их применение в гостиничном бизнесе.

Тесты

Задание в закрытой форме:

1. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):
а - разработка стратегии управления персоналом;
б - работа с кадровым резервом;
в - переподготовка и повышение квалификации работников;
г - планирование и контроль деловой карьеры;
д - планирование и прогнозирование персонала;
е - организация трудовых отношений.

2. Планы по человеческим ресурсам определяют:
а - политику по набору женщин и национальных меньшинств;
б - политику по отношению к временным работающим;
в - уровень оплаты;
г - оценку будущих потребностей в кадрах.

Задание в открытой форме:

1. Аутсорсинг персонала – это _____
2. Мотивация персонала – это _____
3. Адаптация персонала – это _____

Задание на установление правильной последовательности:

Установите правильную последовательность потребностей человека согласно теории Маслоу:

а) Потребность в безопасности; б) Физиологические потребности; в) Потребность в самовыражении; г) Потребность в любви и уважении; д) Потребность в признании.

Задание на установление соответствия:

Установите соответствие между мотивационными и гигиеническими факторами теории Ф. Герцберга.:

1) Мотивационные факторы	а) Продвижение по службе
2) Гигиенические факторы	б) Заработок
	в) Высокая степень ответственности
	г) Межличностные отношения с начальством и коллегами
	д) Условия работы

Ситуационная задача №1 проектного типа:

В российской практике бизнесмена все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций - установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Этот вид

мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой - с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой быстрее, ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили "материнские смены", которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время "окон" в их учебных расписаниях. Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Вопросы:

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?
2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Ситуационная задача №2 проектного типа:

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

Задание: Подумайте, каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников гостиничного предприятия? Обоснуйте своё решение.

Ситуационная задача №3 проектного типа:

«Решение организационных конфликтов»

Ситуация 1.

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

Ситуация 2.

В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

Необходимо выявить причины конфликта и возможные варианты урегулирования и их последствия. Обоснуйте свои предложения.

Ситуационная задача №4 проектного типа:
«Решение организационных конфликтов»
Ситуация 1.
Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.
Ситуация 2.
Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку некритического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.
Необходимо выявить причины конфликта и возможные варианты урегулирования и их последствия.

Мини-проект №1.

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работает 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница "Парадиз" является одной из лучших в своем классе. Несмотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это хороший показатель для гостиничного бизнеса. В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

- сформулируйте вопросы анкеты по каждому из этих направлений;
- предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника;
- предложите, как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания.

Мини-проект №2.

«Система оплаты труда отделов продаж и маркетинга»

Характеристика организации

Профиль деятельности - сервисная компания, оказывающая услуги по разработке сайтов.

Структура компании - отдел производства (специалисты-дизайнеры), отдел продаж, отдел маркетинга и анализа, сервисная служба (секретарь, бухгалтер).

Руководители - коммерческий и генеральный директора.

Численность персонала - 20 человек. Срок работы на рынке - 4 года.

Общая ситуация:

Коллектив достаточно устойчивый, все работают в компании не менее года. В организации проводятся корпоративные мероприятия (выезды на природу, тренинги "сплочения", совместные празднования дней рождения). На общих собраниях руководители, рассказывая об успешных проектах, подчеркивают заслуги сотрудников.

Начальство 4 месяца назад приняло решение о повышении зарплаты и создании системы ежемесячной оценки по результатам работы сотрудников отделов продаж и маркетинга.

Персоналу отдела маркетинга оклад был повышен в два раза и привязан к определенным результатам, которых нужно достичь за месяц (например, количество упоминаний в прессе, посетителей на сайте, проведенных по плану мероприятий и т.д.). Ежемесячный план составляется руководителем совместно с каждым сотрудником. Достижение конкретных показателей привязано к деятельности отдельных работников процентным отношением к оплате.

Для продавцов установлен минимальный оклад и бонус за выполнение плана продаж, плюс, процент за продажу в соотношении примерно 25% (оклад) к 75%.

Раньше выплачивался только оклад (средний уровень по городу).

Составленный план и требуемые результаты были согласованы с каждым сотрудником индивидуально. План основывается на показателях работы самого успешного менеджера.

Спустя 4 месяца после введения новой системы оплаты руководители проанализировали результаты ее действия и пришли к выводу, что они достаточно плачевные. План выполняли полностью лишь 20% сотрудников отдела продаж. Некоторые ограничились выполнением 50-70% плана. Раньше четко определенного плана не существовало, работа строилась по принципу "сколько получится". Из разговора с сотрудниками руководители выяснили, что они не считают такую систему мотивирующей, а прирост зарплаты воспринимают как естественный, кроме того, заявляют, что руководители плохо их мотивируют.

На вопрос о том, что их могло бы стимулировать, отвечали: "Нам нужна свобода, а вы нас загоняете в жесткие рамки".

Задание:

1. Обоснуйте, почему компания не достигла желаемого результата от внедрения новой системы мотивации и какие нужны изменения

2. Что вы изменили бы в предложенной системе материального стимулирования? Как провели бы ее внедрение? Обоснуйте свои предложения и оформите в виде отчета.

3. Предложите дополнительные методы мотивации для сотрудников данной компании.

Мини-проект №3.

«Мотивация сотрудников отдела обслуживания клиентов».

Характеристика организации

Профиль деятельности - завод по производству товарного бетона.

Структура компании: два ключевых подразделения - отдел продаж и отдел обслуживания клиентов. Процесс взаимодействия с клиентами делится на два этапа - заключение договора, отгрузка и доставка бетона на объект.

Численность персонала - около 150 человек. Срок работы на рынке - 5 лет.

Общая ситуация:

Вы - менеджер по персоналу. Недавно генеральный директор поставил перед вами задачу: проанализировать систему мотивации для сотрудников отдела обслуживания клиентов и разработать новую. Система оплаты в данной организации сформирована давно, и менять ее в ближайшее время не планируется (она основана на фиксированном окладе). Но в последнее время участились жалобы руководителя отдела обслуживания клиентов на отсутствие инструментов влияния на своих сотрудников. По его словам, если бы у него был отдельный премиальный фонд, он заставил бы подчиненных лучше работать.

После анализа деятельности сотрудников отдела по обслуживанию клиентов вы пришли к выводу, что большинство из них соответствуют профессиональным требованиям к должности, обладают необходимыми навыками и справляются со своими обязанностями. Но общие показатели эффективности работы отдела находятся на среднем уровне.

Задание:

1. Каким образом, на ваш взгляд, можно мотивировать сотрудников отдела обслуживания клиентов (показатели, методы оценки, ее периодичность)?

2. Обоснуйте генеральному директору систему мотивации, разработанную вами для отдела обслуживания клиентов.

Полностью оценочные материалы и оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости представлены в УММ по дисциплине.

7.3.2 Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. Экзамен проводится в форме тестирования (бланкового и/или компьютерного).

Для тестирования используются контрольно-измерительные материалы (КИМ) – задания в тестовой форме, составляющие банк тестовых заданий (БТЗ) по дисциплине, утвержденный в установленном в университете порядке.

Проверяемыми на промежуточной аттестации элементами содержания являются темы дисциплины, указанные в разделе 4 настоящей программы. Все темы дисциплины отражены в КИМ в равных долях (%). БТЗ включает в себя не менее 100 заданий и постоянно пополняется.

Для проверки *знаний* используются вопросы и задания в различных формах:

- закрытой (с выбором одного или нескольких правильных ответов),
- открытой (необходимо вписать правильный ответ),
- на установление правильной последовательности,
- на установление соответствия.

Умения, навыки и компетенции проверяются с помощью задач (ситуационных, производственных или кейсового характера) и различного вида конструкторов. Все задачи являются многоходовыми. Некоторые задачи, проверяющие уровень сформированности компетенций, являются многовариантными. Часть умений, навыков и компетенций прямо не отражена в формулировках задач, но они могут быть проявлены обучающимися при их решении.

В каждый вариант КИМ включаются задания по каждому проверяемому элементу содержания во всех перечисленных выше формах и разного уровня сложности. Такой формат КИМ позволяет объективно определить качество освоения обучающимися основных элементов содержания дисциплины и уровень сформированности компетенций.

а) Примеры типовых заданий для теоретической части зачета (тестирования)

Задание в закрытой форме:

1. Использование гибких режимов работы в организации позволяет (при необходимости указать несколько):
а - избавиться от бесперспективных работников;
б - обеспечить стабильность "ядра" персонала;
в - сократить нехватку персонала за счет собственных источников рабочей силы;
г - сдерживать уровень безработицы;
д - обеспечить рост производительности труда;
е - снизить текучесть;
ж - сократить оплату сверхурочных часов.

2. Адаптация - это:
а - приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
б - взаимное приспособление работника и организации путем постепенной врабатываемости сотрудника в новых условиях;

в - приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

Задание в открытой форме:

4. Трудовой потенциал – это _____
5. Маркетинг персонала – это _____
6. Профессиограмма – это _____

Вопросы на установление правильной последовательности.

1. Установите правильную последовательность этапов процесса отбора персонала:

1) Медицинский контроль; 2) Проведение собеседования; 3) Анализ рекомендаций послужного списка; 4) Анализ решения и подготовка материала для найма; 5) Проведение освидетельствования на профессиональную пригодность, включая деловые и личностные качества; 6) Оформление анкетных и автобиографических данных.

Задание на установление соответствия:

Установите соответствие между теориями мотивации:

1) Содержательные теории мотивации	а) Теория ожиданий и предпочтений В. Врума
2) Процессуальные теории мотивации	б) Двухфакторная (мотивационно-гигиеническая) теория Ф. Герцберга.
	в) Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда
	г) Теория справедливости (равенства) С. Адамса

б) Примеры типовых заданий для практической части зачета

Ситуационная задача:

По данным исследования, проведенного компанией McKinsey, 89% американских компаний считает льготы необходимым средством поддержания конкурентоспособности, а также привлечения и сохранения персонала. Подавляющее большинство участников исследования, проведенного среди руководителей и владельцев бизнеса, сообщило, что их компания предлагает персоналу услуги по медицинскому страхованию, при этом в 68% организаций также предоставляются льготы, связанные с пенсионным обеспечением. Большинство опрошенных назвали льготы в числе трех факторов, оказывающих максимальное влияние на бюджет компании. В ходе исследования был выявлен ряд основных причин, по которым компании выплачивают льготы.

Какие цели преследуют компании, предоставляя своим сотрудникам льготы?

1. Увеличение производительности труда
2. Сокращение налогооблагаемой базы
3. Укрепление корпоративного имиджа компании
4. Выполнение требований профсоюзов
5. Ответственность за служащих
6. Привлечение и удержание кадров

63% руководителей, чьи компании предоставляют и медицинские, и пенсионные льготы, считают расходы на первые более важной статьей бюджета компании.

Задание: Оцените, насколько цели американских компаний совпадают с целями российских компаний при предоставлении социальных льгот своим сотрудникам. Опишите, какие цели преследуют российские компании.

Полностью оценочные материалы и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации представлены в УММ по дисциплине.

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, регулируются следующими нормативными актами университета:

- Положение П 02.016 «О балльно-рейтинговой системе оценивания результатов обучения по дисциплинам (модулям) и практикам при освоении обучающимися образовательных программ»;

- методические указания, используемые в образовательном процессе, указанные в списке литературы.

Для *текущего контроля* по дисциплине, в рамках действующей в университете балльно-рейтинговой системы, применяется следующий порядок начисления баллов.

Таблица 7.4.1 – Порядок начисления баллов в рамках БРС

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
Практ. занятие №1 Управление человеческими ресурсами: место и роль в системе управления организациями.	1	Материал усвоен менее, чем на 50%	3	Материал усвоен более, чем на 50%
Практ. занятие №2 Стратегическое управление человеческими ресурсами	1	Материал усвоен менее, чем на 50%	3	Материал усвоен более, чем на 50%
Практ.занятие №3 Обеспечение системы управления человеческими ресурсами	1	Материал усвоен менее, чем на 50%	3	Материал усвоен более, чем на 50%
Практ. занятие №4 Анализ и проектирование рабочих мест (должностей). Должностные инструкции.	1	Материал усвоен менее, чем на 50%	3	Материал усвоен более, чем на 50%
Практ.занятие №5 Планирование персонала сферы услуг	1	Материал усвоен менее, чем на 50%	3	Материал усвоен более, чем на 50%
Практ. занятие №6 Формы, методы привлечения, профессионального отбора и найма работников	1	Материал усвоен менее, чем на 50%	3	Материал усвоен более, чем на 50%
Практ. занятие №7 Повышение квалификации персонала. Планирование и развитие деловой карьеры.	1	Материал усвоен менее, чем на 50%	3	Материал усвоен более, чем на 50%
Практ. занятие №8 Оценка персонала гостиничного бизнеса	1	Материал усвоен менее, чем на 50%	3	Материал усвоен более, чем на 50%
Практ. занятие №9 Стимулирование трудовой деятельности. Оплата труда персонала	2	Материал усвоен менее, чем на 50%	3	Материал усвоен более, чем на 50%
Практ. занятие №10 Оценка эффективности	2	Материал усвоен менее, чем на 50%	3	Материал усвоен более, чем на 50%

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
управления человеческими ресурсами				
Практ. занятие №11 Конфликтные ситуации. Управление конфликтами	2	Материал усвоен менее, чем на 50%	3	Материал усвоен более, чем на 50%
СРС	10		15	
Итого баллов	24		48	
Баллы за посещаемость			16	
Максимальная сумма баллов по текущему контролю			64	
Сумма баллов на экзамене			36	
Максимальное количество баллов по дисциплине			100	

Для промежуточной аттестации обучающихся, проводимой в виде тестирования, используется следующая методика оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности. В каждом варианте КИМ –16 заданий (15 вопросов и одна задача).

Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме –2 балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,
- задание на установление правильной последовательности – 2 балла,
- задание на установление соответствия – 2 балла,
- решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Максимальное количество баллов за тестирование –36 баллов.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

8.1 Основная учебная литература

1. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 388 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710007 (дата обращения: 14.05.2024). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

2. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 280 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494 (дата обращения: 14.05.2024). - Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Бирман, Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ Л. А. Бирман. – Москва: Дело, 2018. – 347 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577832 (дата обращения: 14.05.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

8.2. Дополнительная учебная литература

4. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие/ И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045 (дата обращения: 14.05.2024). - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

5. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А. Р. Алавердов. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет Синергия, 2019. - 682 с. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415 (дата обращения: 14.05.2024). - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

6. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. - 3-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 288 с. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384 (дата обращения 14.05.2024). - Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

7. Управление персоналом организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, Е. В. Камнева [и др.] ; под ред. М. В. Полевой, В. М. Масловой, Е. В. Камневой. – Москва: Прометей, 2021. – 330 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690654 (дата обращения: 14.05.2024). - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

8. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 420 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245 (дата обращения: 14.05.2024). – Режим доступа : по подписке. – Текст: электронный.

9. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642 (дата обращения 14.05.2024). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

8.3 Перечень методических указаний

1. Управление человеческими ресурсами : методические рекомендации для подготовки к практическим занятиям студентов направления подготовки Гостиничное дело всех форм обучения / Юго-Зап. гос. ун-т ; сост. Н. Н. Коротеева. - Курск : ЮЗГУ, 2017. - 31 с. - Текст: электронный.

2. Управление человеческими ресурсами: методические рекомендации для самостоятельной подготовки к занятиям студентов направления подготовки Гостиничное дело всех форм обучения / Юго-Зап. гос. ун-т ; сост. Н. Н. Коротеева. - Курск : ЮЗГУ, 2017. - 20 с. - Текст : электронный.

8.4 Другие учебно-методические материалы

Периодические издания в библиотеке университета:

- Управление персоналом
- Проблемы управления
- Известия ЮЗГУ. Серия Экономика. Социология. Менеджмент.
- Менеджмент в России и за рубежом

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» http://www.biblioclub.ru

https://urait.ru – Образовательная платформа Юрайт

www.gks.ru (Федеральная служба государственной статистики).

http://www.top-personal.ru – Журнал «Управление персоналом».

http://www.hr-director.ru – Журнал «Директор по персоналу»

http://www.hr-journal.ru/articles/oc – Журнал «Работа с персоналом»

http://www.hr-portal.ru/tags/korporativnaya-kultura – Сообщество HR-менеджеров.

http://www.kadrovik.ru – Национальный союз кадровиков.

www.hh.ru – сайт поиска работы

www.superjob.ru – сайт поиска работы

www.shrm.org – Сайт «Society for Human Resource Management»

www.rhr.ru – Человеческие ресурсы России

http://www.pro-personal.ru – Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основным видом аудиторной работы студентов по дисциплине являются практические занятия.

Теоретический материал студент изучает самостоятельно под руководством преподавателя.

Практические занятия завершают изучение наиболее важных тем дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, изложенного в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала. При работе с источниками и литературой необходимо:

– сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

– обобщать полученную информацию, оценивать прочитанное;

– фиксировать основное содержание прочитанного текста; формулировать устно и письменно основную идею текста; составлять план, формулировать тезисы.

Самостоятельную работу следует начинать с первых занятий. От занятия к занятию нужно регулярно читать и конспектировать литературу по каждой теме дисциплины. Самостоятельная работа дает студентам возможность равномерно распределить нагрузку, способствует более глубокому и качественному освоению учебного материала. В случае необходимости студенты обращаются за консультацией к преподавателю. Обязательным элементом самостоятельной работы по дисциплине является самоконтроль. Одной из важных задач обучения студентов способам и приемам самообразования является формирование у них умения самостоятельно контролировать и адекватно оценивать результаты своей учебной деятельности и на этой основе управлять процессом овладения знаниями. Овладение умениями самоконтроля приучает студентов к планированию учебного труда, способствует углублению их внимания, памяти и выступает как важный фактор развития познавательных способностей. Самоконтроль включает:

– оперативный анализ глубины и прочности собственных знаний и умений;

– критическую оценку результатов своей познавательной деятельности.

Самоконтроль учит ценить свое время, позволяет вовремя заметить и исправить свои ошибки. Формы самоконтроля могут быть следующими:

– устный пересказ текста лекции и сравнение его с содержанием конспекта лекции;
– составление плана, тезисов, формулировок ключевых положений текста по памяти;
– пересказ с опорой на иллюстрации, чертежи, схемы, таблицы, опорные положения.

Самоконтроль учебной деятельности позволяет студенту оценивать эффективность и рациональность применяемых методов и форм умственного труда, находить допускаемые недочеты и на этой основе проводить необходимую коррекцию своей познавательной деятельности.

При подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине необходимо повторить основные теоретические положения каждой изученной темы и основные термины, самостоятельно решить несколько типовых компетентностно-ориентированных задач.

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Информационные технологии:

1. Компьютеры, объединённые в локальную сеть;
2. Моноблок HOMENET 24 HNG700ASH510B211102PTC109
3.Интерактивная панель JeminiCo.JQ75MW – LT755CL2XA203400J0063
4.Мультимедиацентр: ноутбук AsusX50VL PMD-T2330/14/1024Mb/160Gb/ /сумка/проектор inFocusIN 24+)

Программное обеспечение:

1. Официальное наименование программного продукта: режим доступа: windows 7; windows 8 windows 10: режим доступа: по подписке;
2. OpenOffice – свободное распространяемое;
3. 1С:Предприятие 8.3: режим доступа: по подписке.

Информационные справочные системы:

1. Наименование информационной справочной системы: режим доступа: «КонсультантПлюс»: режим доступа: по подписке.

12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Аудиторные занятия по дисциплине проводятся в учебной аудитории для проведения занятий лекционного типа и лаборатории кафедры экономики, управления и аудита, оснащенной стандартной учебной мебелью (столы и стулья для обучающихся; стол и стул для преподавателя; доска).

Для осуществления практической подготовки обучающихся при реализации дисциплины используются оборудование и технические средства обучения кафедры экономики, управления и аудита:

Компьютеры, объединённые в локальную сеть;

- моноблок HOMENET 24 HNG700ASH510B211102PTC109 – 13 шт.
- интерактивная панель JeminiCo.JQ75MW – LT755CL2XA203400J0063

Мультимедиацентр:

- ноутбук AsusX50VL PMD-T2330/14/1024Mb/160Gb/ /сумка/проектор inFocusIN 24+) – 1 шт.
- экран проекционный NOBO матовый на треноге 150*144 см – 1шт.

13 Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются их индивидуальные психофизические особенности. Обучение инвалидов осуществляется также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление учебной информации в визуальной форме (краткий конспект лекций; тексты заданий, напечатанные увеличенным шрифтом), на аудиторных занятиях допускается присутствие ассистента, а также сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков. Текущий контроль успеваемости осуществляется в письменной форме: обучающийся письменно отвечает на вопросы, письменно выполняет практические задания. Доклад (реферат) также может быть представлен в письменной форме, при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.). Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на аудиторных занятиях звукозаписывающих устройств (диктофонов и т.д.). Допускается присутствие на занятиях ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Текущий контроль успеваемости осуществляется в устной форме. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, на аудиторных занятиях, а также при проведении процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации могут быть предоставлены необходимые технические средства (персональный компьютер, ноутбук или другой гаджет); допускается присутствие ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь (занять рабочее место, передвигаться по аудитории, прочитать задание, оформить ответ, общаться с преподавателем).

14. Лист дополнений и изменений, внесенных в рабочую программу дисциплины

Номер изменения	Номера страниц				Всего стр.	Дата	Основание для изменения и подпись лица, проводившего изменения
	измененных	замененных	аннулированных	новых			