

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

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление человеческими ресурсами в сфере туризма и гостеприимства

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ

профессиональной переподготовки

«Туризм и гостеприимство»

Волгоград, 2026 г.

Авторы-составители:

Ст. преподаватель кафедрой государственного
управления и менеджмента
(ученая степень и (или) ученое звание, должность, структурное
подразделение)


(подпись)

Н.Н. Чернышева
(И.О.Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины	8
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	11
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	13
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	33
7.1. Нормативно-правовые документы	33
7.2. Основная литература	33
7.3. Дополнительная литература	34
7.4. Интернет-ресурсы	34
7.5. Справочные системы	34
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	35
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ	36

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами в сфере туризма и гостеприимства» – подготовка высокопрофессиональных и конкурентоспособных специалистов в области управления кадровыми процессами, формирования и развития персонала организации в системе туризма и гостеприимства

Задачи дисциплины:

- получение систематизированных знаний и навыков в области анализа и управления трудовыми коллективами, в том числе в системе туризма и гостеприимства;
- формирование трудового потенциала организации и управление процессами управления кадровым составом с учетом действующего законодательства;
- формирование мотивации личностного роста и саморазвития через овладение профессиональными компетенциями в области управления персоналом.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции (ОПК), профессионально-специализированные компетенции (трудовые функции) (ПСК)	Практический опыт	Знания	Умения
Организация комплексного туристического обслуживания	ОПК-2. Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью	Имеет практический опыт осуществления основных функций управления туристской деятельностью	Знает основные функции управления туристской деятельностью	Умеет осуществлять основные функции управления туристской деятельностью
Управление текущей деятельностью сотрудников служб, отделов гостиничного комплекса (ОТФ.А5)	ПСК -1. Управление текущей деятельностью сотрудников службы приема и размещения (ТФ А/01.5)	Имеет практический опыт координации деятельности подчиненных; управления; конфликтными ситуациями в службе приема и размещения; стимулирования подчиненных и реализация мер по обеспечению их лояльности	Знает законодательств о Российской Федерации о предоставлении гостиничных услуг; основы организации деятельности гостиниц и иных средств размещения; теорию мотивации персонала и обеспечения лояльности персонала; теорию	Умеет осуществлять планирование, организацию, координацию и контроль деятельности службы приема и размещения, взаимодействие с другими службами гостиничного комплекса; владеет навыками делового общения, проведения совещаний трудового коллектива отдела (службы)

			межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии малой группы	
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса (ОТФ.В6)	ПСК-2. Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса (ТФ В/01.6)	Имеет практический опыт оценки и планирования потребностей департаментов (служб, отделов) в материальных ресурсах и персонале; формирования системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов гостиничного комплекса	Знает основы финансового, бухгалтерского и статистического учета в сфере гостиничного сервиса	Владеет стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса в материальных ресурсах и персонале; осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде		Имеет практический опыт социального взаимодействия	Знает основные принципы социального взаимодействия и работы в команде	Умеет осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	14	14
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	6	6
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8	8
Самостоятельная работа слушателя (СР)	12	
Контактная самостоятельная работа (КСР)	-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет/2
	час.	Зачет/2
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	28	16

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/ тем), дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час					
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	19	
1	Управление персоналом в сфере туризма и гостеприимства как интегральный компонент менеджмента организации	8	-	-	-	-	-	4	4	-	4	-	-	-	Т	-	ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 УК-3	
2.	Кадровая политика как стратегия управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства	6	-	-	-	-	-	2	4	-	2	2	-	-	Т	-	ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 УК-3	
3.	Командный менеджмент в системе управления персоналом в сфере туризма и	4	-	-	-	-	-	2	2	-	-	2	-	-	Т	-	ОПК-2 ПСК-1	

	гостеприимства																ПСК-2 УК-3
4.	Тайм-менеджмент в системе управления персоналом в сфере туризма	4	-	-	-	-	-	2	2	-	-	2	-	-	Т	-	ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 УК-3
5.	Организационная культура в сфере туризма и гостеприимства	4	-	-	-	-	-	2	2	-	-	2	-	-	Т	-	ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 УК-3
Итого:		28		-	-	-	-	12	14	-	6	8	-	-	-	3/Т 2	-

Обозначения: Т- тестирование; З- зачет, Д – с использованием дистанционных образовательных технологий

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	<p>Управление персоналом в сфере туризма и гостеприимства как интегральный компонент менеджмента организации.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие и система управления персоналом организации. Управление персоналом и его место в общем менеджменте организации. 2. Значение кадровых процессов в функционировании организации. Принципы и методы управления персоналом. 3. Содержание и сущность понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», их соотношение в кадровом менеджменте. 4. Признаки и характеристики «персонала». Численность персонала: списочная и фактическая. 5. Структура персонала организации: понятие, виды и критерий оптимальной структуры персонала. 	
2.	<p>Кадровая политика как стратегия управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Кадровая политика: содержание понятия. 2. Основные направления кадровой политики. 3. Принципы построения кадровой политики. 	<p>Кадровая политика как стратегия управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цели и требования, предъявляемые к формированию кадровой политики. 2. Влияние отраслевой специфики на кадровую политику в сфере туризма и гостеприимства
3.		<p>Командный менеджмент в системе управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Целесообразность

		<p>применения командного менеджмента в современной организации: возможности применения, ограничения для реализации командопостроения.</p> <p>2.Определение «командный менеджмент». Командные эффекты.</p> <p>3.Основные факторы развития командного менеджмента. Определение содержания понятия «команда»: понятийный анализ термина «команда».</p> <p>4.Роль командной работы в достижении общих организационных результатов.</p> <p>5.Формирование команды как процесс: стадия формирования, стадия контрнезависимости и конфликта, стадия выработки норм и правил продуктивного поведения (стадия потенциальной команды), стадия сотрудничества, или стадия реальной команды.</p>
4.		<p>Тайм-менеджмент в системе управления персоналом в сфере туризма</p> <p>Вопросы:</p> <p>1.Понятие и содержание тайм-менеджмента. Система тайм-менеджмента (по Г.И. Москвитину).</p> <p>2.Три основных типа тайм-менеджмента: персональный (личный) тайм-менеджмент, профессиональный тайм-менеджмент, социальный тайм-менеджмент.</p> <p>3.Основные принципы тайм-менеджмента. Основные методики тайм-менеджмента: метод Эйзенхауэра, метод «Список дел», методика «Принцип Парето».</p>

5.		<p>Организационная культура в сфере туризма и гостеприимства</p> <p>1. Понятие организационной культуры и ее связь с организационным поведением.</p> <p>2. Понятия «организационной» и «корпоративной» культуры: общее и отличия.</p> <p>3. Концепции организационной культуры. Рационально-прагматические концепции (Т. Дил, К. Камерон, А. Кеннеди, Р. Куинн, Т. Питерс, Р. Уотермен, Э. Шейн и др.).</p> <p>4. Структура организационной культуры.</p>
----	--	---

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 5

Самостоятельная работа слушателей по дисциплине

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СР	Форма контроля
1.	Управление персоналом в сфере туризма и гостеприимства как интегральный компонент менеджмента организации	Нормативно-правовое регулирование трудовой деятельности. Система управления персоналом в туристской организации. Система управления персоналом гостиничных предприятий.	Т
2.	Кадровая политика как стратегия управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства	Проблемы управления персоналом гостиничных и туристских организаций в России. Системный подход в управлении персоналом гостиничных и туристских организаций как основа разработки новых концепций. Формирование и внедрение системы управления мотивацией персонала гостиничных и туристских организаций.	Т
3.	Командный менеджмент в системе управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства	Целесообразность применения (внедрения) командного менеджмента в современной организации: возможности применения, ограничения для реализации командопостроения. Определение «командный менеджмент». Командные эффекты. Основные факторы развития командного менеджмента. Определение содержания	Т

		<p>понятия «команда»: понятийный анализ термина «команда». Роль командной работы в достижении общих организационных результатов. Формирование команды как процесс: стадия формирования, стадия контрнезависимости и конфликта (стадия псевдокоманды), стадия выработки норм и правил продуктивного поведения (стадия потенциальной команды), стадия сотрудничества, или стадия реальной команды. Методы формирования команд в организации по В.Р. Веснину (цели и формы): эмоциональные, аналитические, методы формирования по управленческим ролям (ролевой подход), динамические.</p>	
4.	<p>Тайм-менеджмент в системе управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства</p>	<p>Природа времени: свойства и виды. Индивидуальный фонд времени. Фонд времени организации. Понятие и содержание тайм-менеджмента. Система тайм-менеджмента (по Г.И. Москвитину). Три основных типа тайм-менеджмента: персональный (личный) тайм-менеджмент, профессиональный тайм-менеджмент, социальный тайм-менеджмент. Основные принципы тайм-менеджмента. Основные методики тайм-менеджмента: метод Эйзенхауэра, метод «Список дел», методика «Принцип Парето», метод «Ломтики салями», принцип «Швейцарский сыр» и др. Методы и правила, помогающие бороться с пожирателями или поглотителями времени.</p>	Т
5.	<p>Организационная культура в сфере туризма и гостеприимства</p>	<p>Понятие организационной культуры и ее связь с организационным поведением, подходы к культуре организации. Понятие «организационная культура»: смысл и значение. Понятия «организационной» и «корпоративной» культуры: общее и отличия. Концепции организационной культуры. Рационально-прагматические концепции (Т. Дил, К. Камерон, А. Кеннеди, Р. Куинн, Т. Питерс, Р. Уотермен, Э. Шейн и др.). Концепции феноменологического направления (Д. Сильверман, П. Бергер, А. Петтигрю, М. Луи, С. Роббинс и др.). Концепции</p>	Т

		<p>оргкультуры Ю. Хассарда, С. Шарфи, М. Элвессона. Структура организационной культуры. Основные элементы и компоненты культуры организации. Системный подход к изучению организационной культуры. Уровни организационной культуры Э. Шейну. Типологии организационных культур. Формирование организационной культуры: внешняя адаптация и внутренняя интеграция. Основные этапы формирования оргкультуры.</p>	
--	--	--	--

Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение слушателями теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у слушателя. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются слушателями. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии слушатель проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

Рекомендации по изучению методических материалов

Методические материалы по дисциплине позволяют слушателю оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь слушатель должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для

этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий слушателя («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение слушателями дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

Рекомендации по самостоятельной работе слушателей

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа слушателя. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание эссе, исследовательская работа, выполнение тестовой работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов, предлагаемых в п.7 «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Задания предоставляются на проверку в печатном виде и/или электронном виде.

Примерные задания и тесты для самостоятельной работы

Примерные тестовые вопросы для самоконтроля

1. Какая кадровая стратегия наиболее эффективна в условиях высокой сезонности в туристическом агентстве?
 - а. Постоянный найм сотрудников на полный день с пожизненной гарантией
 - б. Формирование кадрового резерва и привлечение временных сотрудников на период пиков
 - в. Сокращение штата зимой и полный найм с нуля летом
2. Что такое «восстановление сервиса» в контексте обучения персонала?
 - а. Техника уборки номера после выезда гостя
 - б. Алгоритм действий сотрудника при возникновении жалобы гостя для превращения негатива в лояльность
 - в. Процедура увольнения не прошедшего испытательный срок
3. Какое качество является наиболее критическим при подборе сотрудников на позицию «ресепшионист» (администратор отеля)?
 - а. Высокий рост и привлекательная внешность
 - б. Эмоциональный интеллект и стрессоустойчивость
 - в. Умение составлять финансовые отчеты в Excel
4. Как называется система мотивации, когда сотрудник получает процент от продажи дополнительных услуг (туры, экскурсии, апгрейд номера)?

- а. Грейдинг
- б. Комиссионное вознаграждение
- в. Оплата по тарифной сетке ЕТС

5. Какая проблема в управлении персоналом является самой распространенной для предприятий общественного питания (ресторанов при отелях)?

- а. Отсутствие профсоюзов
- б. Текучесть кадров среди линейного персонала (официанты, повара)
- в. Переизбыток кандидатов на рынке труда

6. Что подразумевает «тайный гость» в управлении персоналом?

- а. Анонимный источник жалоб от конкурентов
- б. Инструмент оценки и контроля работы персонала без предупреждения
- в. Способ материального наказания за опоздания

7. Какой документ регламентирует внешний вид, манеры и конкретные фразы приветствия персонала туристического объекта?

- а. Коллективный договор
- б. Стандарты обслуживания
- в. Штатное расписание

Типовые задания для самостоятельной работы

1. Сравнительный анализ

Сравните требования к персоналу в трех разных сегментах: хостел, 3-звездочный отель, 5-звездочный люкс-отель. Критерии: опыт работы, знание языков, внешний вид, гибкость графика, ключевая компетенция.

2. Решение кейса

Туристическое агентство на Черноморском побережье работает с мая по сентябрь. Каждый год в апреле срочно нанимают 10 менеджеров по продажам, обучают их 2 недели, но к августу 5–6 человек увольняются, жалуясь на переработки и стресс.

Задание:

- 1. Предложите 3 нематериальных способа удержания сезонных сотрудников (с минимальными затратами).
- 2. Разработайте схему наставничества для новичков на пик сезона.
- 3. Объясните, почему выплата только процента от продаж не решает проблему.

3. Исследовательское задание

Выйдите на сайт hh.ru или superjob.ru. Найдите 5 реальных вакансий в сфере туризма и гостеприимства (разные позиции: менеджер по персоналу в сеть отелей, горничная, гид, су-шеф, администратор СПА).

Для каждой вакансии определите:

- Какие КРІ указаны (явно или скрыто)?
- Какой соцпакет предлагается?
- Чего не хватает в описании с точки зрения HR (например, нет упоминания о карьерном росте)?

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Вопрос	Содержание (детализация) вопроса
Управление персоналом в сфере туризма и гостеприимства, как интегральный компонент менеджмента организации.	<p>Управление персоналом как профессиональная деятельность, научная дисциплина и учебный предмет. Управление персоналом и его место в общем менеджменте организации.</p> <p>Значение кадровых процессов в функционировании организации. Принципы и методы управления персоналом.</p> <p>Содержание и сущность понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», их соотношение в кадровом менеджменте.</p> <p>Признаки и характеристики «персонала». Численность персонала: списочная и фактическая. Структура персонала организации: понятие, виды и критерий оптимальной структуры персонала.</p>
Кадровая политика как стратегия управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства	<p>Кадровая политика: содержание понятия. Основные направления кадровой политики. Цели и требования, предъявляемые к формированию кадровой политики. Принципы построения кадровой политики.</p> <p>Основания для дифференциации кадровой политики. Виды кадровой политики: открытая, закрытая, активная, пассивная, реактивная, превентивная и их характеристики.</p>
Командный менеджмент в системе управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства	<p>Целесообразность применения (внедрения) командного менеджмента в современной организации: возможности применения, ограничения для реализации командопостроения. Определение «командный менеджмент». Командные эффекты. Основные факторы развития командного менеджмента. Определение содержания понятия «команда»: понятийный анализ термина «команда». Роль командной работы в достижении общих организационных результатов. Формирование команды как процесс: стадия формирования, стадия контрнезависимости и конфликта (стадия псевдокоманды), стадия выработки норм и правил продуктивного поведения (стадия потенциальной команды), стадия сотрудничества, или стадия реальной команды. Методы формирования команд в организации по В.Р. Веснину (цели и формы): эмоциональные, аналитические, методы формирования по управленческим ролям (ролевой подход), динамические.</p>
Тайм-менеджмент в системе управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства	<p>Природа времени: свойства и виды. Индивидуальный фонд времени. Фонд времени организации. Понятие и содержание тайм-менеджмента. Система тайм-менеджмента (по Г.И. Москвитину). Три основных типа тайм-менеджмента: персональный (личный) тайм-менеджмент, профессиональный тайм-менеджмент, социальный тайм-менеджмент. Основные принципы тайм-менеджмента. Основные методики тайм-менеджмента: метод Эйзенхауэра, метод «Список дел», методика «Принцип Парето», метод «Ломтики салями», принцип «Швейцарский сыр» и др. Методы и правила, помогающие бороться с пожирателями или поглотителями</p>

<p>Организационная культура в сфере туризма и гостеприимства</p>	<p>времени.</p> <p>Понятие организационной культуры и ее связь с организационным поведением, подходы к культуре организации. Понятие «организационная культура»: смысл и значение. Понятия «организационной» и «корпоративной» культуры: общее и отличия. Концепции организационной культуры. Рационально-прагматические концепции (Т. Дил, К. Камерон, А. Кеннеди, Р. Куинн, Т. Питерс, Р. Уотермен, Э. Шейн и др.). Концепции феноменологического направления (Д. Сильверман, П. Бергер, А. Петтигрю, М. Луи, С. Роббинс и др.). Концепции оргкультуры Ю. Хассарда, С. Шарфи, М. Элвессона. Структура организационной культуры. Основные элементы и компоненты культуры организации. Системный подход к изучению организационной культуры. Уровни организационной культуры Э. Шейну. Типологии организационных культур. Формирование организационной культуры: внешняя адаптация и внутренняя интеграция. Основные этапы формирования оргкультуры.</p>
--	--

Тема 1. Управление персоналом в сфере туризма и гостеприимства, как интегральный компонент менеджмента организации

Типовые тестовые вопросы

1. Правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом – это:
 - а. философия управления персоналом
 - б. принципы управления персоналом
 - в. методы управления персоналом
 - г. концепция управления персоналом
1. Кадровая политика, которая возникает лишь тогда, когда руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако предприятие не имеет средств влияния на сложившуюся ситуацию. Кадровая служба располагает средствами диагностики, но не имеет средств воздействия на кадровую ситуацию – именуется:
 - а. превентивная
 - б. справедливая
 - в. активная
 - г. открытая
2. Принцип кадровой политики, предусматривающий окупаемость затрат на мероприятия в сфере управления персоналом через результаты хозяйственной деятельности, именуется:
 - а. эффективность
 - б. справедливость
 - в. системность
 - г. комплексность
3. Кадровая политика – это:
 - а. система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы управления финансами с целью создания прибыльного, рентабельного и конкурентоспособного предприятия способного реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды;
 - б. система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы маркетологов, целью которой является завоевание новых

- рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;
- в. система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы кадровых аудиторов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;
- г. система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы работы с персоналом, целью которой является создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектив, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней сред;
4. Кадровая политика, в русле которой руководство ориентируется на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем, а кадровые службы располагают средствами диагностики ситуаций и принимают меры адекватной экстренной помощи, называется:
- а. реактивная
 - б. превентивная
 - в. активная
 - г. открытая
5. Кадровая политика, которая характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низового должностного уровня, а замещение должностей высокого уровня происходит только из числа сотрудников компании, именуется:
- а. открытая
 - б. справедливая
 - в. закрытая
 - г. активная
6. К основным требованиям, предъявляемым к кадровой политике не относится:
- а. учет трудового законодательства
 - б. терпимость
 - в. справедливость
 - г. исключение дискриминации
7. Принцип кадровой политики, предусматривающий применение современных научных разработок в области управления персоналом, называется:
- а. системность
 - б. последовательность
 - в. научность
 - г. комплексность
8. Принцип кадровой политики, учитывающий взаимосвязь компонентов кадровой работы и взаимозависимость экономического и социального эффекта, называется:
- а. системность
 - б. последовательность
 - в. комплексность
 - г. справедливость
9. Принцип кадровой политики, требующий охвата всех сфер кадровой деятельности, именуется:
- а. системность
 - б. комплексность
 - в. справедливость
 - г. последовательность

10. Совокупность отдельных работников, их групп, объединенных по какому-либо признаку – это:
 - а. численность персонала
 - б. структура персонала
 - в. команда персонала
 - г. квалификационный состав персонала
11. Динамически устойчивое состояние коллектива, взятого как система, которое позволяет коллективу эффективно функционировать и развиваться в условиях постоянных внешних и внутренних воздействий, и связанных с ними изменений, при сохранении всех своих основных структур – это:
 - а. аутоплейсмент персонала
 - б. стабильность персонала
 - в. стабилизация персонала
 - г. удержание кадров
12. В управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу – это:
 - а. текучесть кадров
 - б. удержание кадров
 - в. локаут персонала
 - г. стабилизация персонала
13. Трудоспособная часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги – это:
 - а. человеческие ресурсы
 - б. кадры
 - в. персонал
 - г. трудовые ресурсы
14. Личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев – это:
 - а. персонал
 - б. человеческие ресурсы
 - в. трудовые ресурсы
 - г. кадры
15. Главный ресурс общества, обеспечивающий его процветание при условии обеспечения воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека – это:
 - а. кадры
 - б. персонал
 - в. человеческие ресурсы
 - г. трудовые ресурсы

Подготовка эссе на тему:

«Затраты на персонал в сфере туризма и гостеприимства: долгосрочные инвестиции или «деньги на ветер»?

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов (Т).
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы (А).

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется

неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).

2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

3. Стиль изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Специалисты полагают, что должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире. Впрочем, стиль отражает особенности личности, об этом тоже полезно помнить.

Тема 2. Кадровая политика в сфере туризма и гостеприимства, как стратегия управления персоналом

Типовые тестовые вопросы

1. Кадровая политика, которая характерна для предприятий, где руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба разрабатывает антикризисные кадровые программы, проводит постоянный анализ ситуации и корректировку программ, именуется:

- а. открытая
- б. активная
- в. справедливая
- г. превентивная

2. Кадровая политика, которая возникает лишь тогда, когда руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако предприятие не имеет средств влияния на сложившуюся ситуацию. Кадровая служба располагает средствами диагностики, но не имеет средств воздействия на кадровую ситуацию – именуется:

- а. превентивная
- б. справедливая
- в. активная
- г. открытая

3. Принцип кадровой политики, предусматривающий окупаемость затрат на мероприятия в сфере управления персоналом через результаты хозяйственной деятельности, именуется:

- а. эффективность
- б. справедливость
- в. системность
- г. комплексность

4. Кадровая политика – это:
 - а. система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы управления финансами с целью создания прибыльного, рентабельного и конкурентоспособного предприятия способного реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды;
 - б. система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы маркетологов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;
 - в. система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы кадровых аудиторов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;
 - г. система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы работы с персоналом, целью которой является создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектив, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренне сред;
5. Кадровая политика, в русле которой руководство ориентируется на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем, а кадровые службы располагают средствами диагностики ситуаций и принимают меры адекватной экстренной помощи, называется:
 - а. реактивная
 - б. превентивная
 - в. активная
 - г. открытая
6. Кадровая политика, которая характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низового должностного уровня, а замещение должностей высокого уровня происходит только из числа сотрудников компании, именуется:
 - а. открытая
 - б. справедливая
 - в. закрытая
 - г. активная
7. К основным требованиям, предъявляемым к кадровой политике не относится:
 - а. учет трудового законодательства
 - б. терпимость
 - в. справедливость
 - г. исключение дискриминации
8. Принцип кадровой политики, предусматривающий применение современных научных разработок в области управления персоналом, называется:
 - а. системность
 - б. последовательность
 - в. научность
 - г. комплексность
9. Принцип кадровой политики, учитывающий взаимосвязь компонентов кадровой работы и взаимозависимость экономического и социального эффекта, называется:
 - а. системность
 - б. последовательность
 - в. комплексность
 - г. справедливость

10 Принцип кадровой политики, требующий охвата всех сфер кадровой деятельности, именуется:

- а. системность
- б. комплексность
- в. справедливость
- г. последовательность

Решение кейса:

«Коллектив - наш главный капитал»

Вы руководитель отдела продаж туристской компании. Отдел столкнулся с резким падением объемов реализации туров по спортивному туризму в одном из регионов. Основная причина падения — высокий уровень конкуренции и слабое продвижение продукта среди конечных потребителей.

У вас два варианта действий:

1. Решить проблему самостоятельно, принять оперативные меры: провести встречу с региональным представителем и поставить перед ним четкую цель увеличить продажи, предложить систему бонусов за выполнение плана.

2. Обсудить ситуацию с командой менеджеров. Выяснить мнение каждого специалиста относительно возможных путей решения проблемы, учесть их идеи и опыт предыдущих проектов.

Вопросы для обсуждения:

1. Какой вариант выберете лично вы?
 - Почему именно этот способ кажется вам наиболее эффективным?
 - Какие преимущества и недостатки обоих вариантов можете назвать?
2. Если вы выбрали первый вариант (самостоятельное решение):
 - Как будете мотивировать региональных представителей?
 - Насколько важно учитывать мнение подчиненных при принятии управленческих решений?
3. Если выбрали второй вариант (обсуждение с командой):
 - Что даст обсуждение с сотрудниками для принятия итогового решения?
 - Готовы ли делегировать полномочия сотрудникам в данном случае?

Тема 3. Командный менеджмент в системе управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства

Типовые тестовые вопросы

1. Команда, целью деятельности которой являются разработка и реализация стратегии и формирование развивающей среды – это:

- а) рабочая команда
- б) проектная команда
- в) управленческая команда
- г) метакоманда

2. Совокупность последовательных управленческих действий и трансляция принципов командной работы на всю глубину структурных уровней организации, направленных на формирование и развитие у сотрудников навыков командной работы – это:

- а) командный тренинг
- б) тимбилдинг
- в) тимспирит
- г) тимскилс

3. На каком уровне командных преимуществ повышается эффективное взаимодействие всех членов команды и различных командных образований:
- а) менеджеральный
 - б) личностный
 - в) организационный
 - г) групповой
4. Команда, в состав которой могут включаться как линейные руководители или топ-менеджеры, так и рядовые специалисты структурных подразделений организации – это:
- а) рабочая команда
 - б) проектная команда
 - в) управленческая команда
 - г) метакоманда
5. Совокупность последовательных управленческих действий по поддержанию «командного духа», укреплению взаимоотношений и смягчению конфликтных ситуаций, позволяющих сформировать сильную организационную культуру – это:
- а) командный тренинг
 - б) тимбилдинг
 - в) тимспирит
 - г) тимскилс
6. На каком уровне командных преимуществ обеспечивается концентрация на вопросах стратегического планирования, а также повышается уровень управления на основе внедрения принципов самоорганизации и самоконтроля:
- а) менеджеральный
 - б) личностный
 - в) организационный
 - г) групповой
7. Команда, целью деятельности которой является достижение целей организации в рамках разработанной стратегии – это:
- а) рабочая команда
 - б) проектная команда
 - в) управленческая команда
 - г) метакоманда
8. Команда, целью деятельности которой является реализация миссии и долгосрочных целей организации – это:
- а) рабочая команда
 - б) проектная команда
 - в) управленческая команда
 - г) метакоманда
9. Совокупность последовательных действий, направленных на построение и развитие команд, способствующих достижению общих целей и сплочению персонала – это:
- а) командный тренинг
 - б) тимбилдинг
 - в) тимспирит
 - г) тимскилс
10. На каком уровне командных преимуществ происходит реализация потенциала личности каждого члена команды, повышается профессионализм, раскрываются таланты:
- а) менеджеральный
 - б) личностный
 - в) организационный
 - г) групповой
11. Особую роль в процессе командообразования играет:

- а) трудовой коллектив
 - б) масштаб организации
 - в) руководитель
 - г) профсоюз
12. На каком уровне командных преимуществ повышается эффективность деятельности организации и статус её конкурентоспособности:
- а) менеджериальный
 - б) личностный
 - в) организационный
 - г) групповой
13. Роль человека в команде, который занимается анализом сильных и слабых сторон организации и перспектив рынка, определяет стратегические направления развития организации и стратегическое партнерство – называется:
- а) управленец
 - б) администратор
 - в) организатор
 - г) руководитель
14. Роль человека в команде, который разрабатывает мероприятия по достижению целей, проектирует все бизнес-процессы, организационные структуры, решает задачи развития и модернизации, диверсификации, проектирует взаимодействие между должностями и подразделениями, разрабатывает технологические нормы и правила, определяет процедуры контроля за их соблюдением – называется:
- а) управленец
 - б) администратор
 - в) организатор
 - г) руководитель
15. Роль человека в команде, который обеспечивает деятельность организации в режиме бесперебойного функционирования, решает задачи обеспечения, контроля и перераспределения ресурсов для выполнения поставленных задач – называется:
- а) управленец
 - б) администратор
 - в) организатор
 - г) руководитель
16. Роль человека в команде, который направляет желания, мотивы, умения, возможности персонала, отбирает, расставляет, адаптирует, обучает и мотивирует персонал, регулирует конфликты между коллегами и подчиненными, а также распространяет формальные и неформальные ценности, нормы, традиции и ритуалы поведения – называется:
- а) управленец
 - б) администратор
 - в) организатор
 - г) руководитель
17. В рамках тимбилдинга чаще всего применяется тренинг, которые называется:
- а) «верёвочные курсы»
 - б) «канатные курсы»
 - в) «ниточные курсы»
 - г) «клубочные курсы»

Практическое задание:

«Диагностика трудового коллектива по методике «Патологии командообразования» А.И Пригожина»

Патологии командообразования*

1. "Пассажиры автобуса": каждому важно только доехать до своей остановки, и никого не волнуют проблемы водителя.
2. "Мы и он": осознание подчиненными глубоких различий интересов своих и руководителя.
3. "Один на поле, остальные на трибунах": руководитель работает за всех, подчиненные наблюдают, изредка хлопают и комментируют.
4. Каждый несет свой чемодан, но без ручек": большая нагрузка без прав и ресурсов.
5. "Хор солистов": сильные профессионалы, но не "спеты" между собой, не склонны к совместной работе.
6. "Серпентарий единомышленников": работают в общем деле при острой конфликтности между собой.
7. Уважайте меня, бездельники, полюбите меня, тупицы!": руководитель унижает своих подчиненных, но требует высокой лояльности к себе, личной преданности.
8. "Грозный отец и напуганные дети": руководитель настойчиво включает подчиненных в общефирменные решения, расправляясь с каждым за ошибки, неудачи, оплошности.
9. "Много умных, мало взрослых": специалисты высокого класса во главе с сильным руководителем избегают принятия на себя ответственности шире их прямых обязанностей, уклоняются от инициатив по решениям общефирменного уровня, во всем полагаясь на лидера. Либо он сам считает: "Они молодцы, но здесь мне виднее".
10. Негативная селекция": руководитель намеренно подбирает заместителей, начальников служб с уровнем интеллекта, профессионализма заведомо ниже своего.

Итак, Вы получаете некоторые оценки, сделанные как руководителем, так и его подчиненными. Это "горячая" информация - она вызывает напряжение, сарказм, иногда обостряет отношения. Есть руководители, которые этого совсем не опасаются: видя неблагополучие в своей среде, они стремятся его обнажить и даже обострить, с тем чтобы активизировать поиск решения.

Другой вариант использования этого вопросника – предложить его только руководителю, как бы предостерегая его от ошибок в налаживании работы своей управленческой команды, раз уж он на это решился. Но в любом случае работа с этим вопросником развивает представление о проблемах командообразования, побуждает его глубже задуматься о том, что у него происходит или может произойти”.

Тема 4. Тайм-менеджмент в системе управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства

Типовые тестовые вопросы

1. В отелльном бизнесе менеджер по персоналу ежедневно получает множество операционных задач (жалоба гостя, вызов на замену сотрудника, срочный отчет). Какой принцип тайм-менеджмента позволяет не бросать стратегические HR-задачи (подбор, обучение)?

- а) Принцип Парето (80/20) — 20% усилий дают 80% результата
- б) Матрица Эйзенхауэра (разделение на важное и срочное)
- в) Метод «Помидора» (25 минут работы, 5 минут отдыха)
- г) Правило трёх дел на день

2. Что из перечисленного является примером хронофага (поглотителя времени) для руководителя службы приёма и размещения (ресепшн)?

- а) Ежедневная пятиминутная планерка перед сменой
- б) Использование системы PMS (Property Management System) для заселения гостей
- в) Бесконтрольное общение сотрудников в мессенджерах по личным вопросам в рабочее время

г) Обучение стажёра работе с ключ-картами

3. Горничная в отеле должна убрать 15 номеров за смену. Какой метод тайм-менеджмента поможет ей выполнить норму без спешки и дефектов?

- а) Делегирование уборки ванной комнаты соседней горничной
- б) Метод «Швейцарского сыра» (прокалывание больших задач маленькими делами)
- в) Составление маршрутного листа и группировка операций (например, сбор грязного белья из всех номеров сразу) *

г) Многозадачность с одновременным мытьём полов и ответом на звонки

4. При составлении графика работы персонала в туристическом агентстве менеджер обнаружил, что в пятницу после обеда всегда очередь из клиентов, а в понедельник утром — пустота. Какое решение с точки зрения тайм-менеджмента будет оптимальным?

- а) Уволить половину сотрудников, работающих в понедельник
- б) Ввести скользящий график с усилением смены в пятницу во второй половине дня за счёт сотрудников, выходящих позже *
- в) Отправить всех на обучение тайм-менеджменту, чтобы работали быстрее
- г) Закрывать агентство на обед в пятницу

5. Руководитель отдела персонала сети отелей тратит 3 часа в день на ручное составление табелей выхода на работу. Какой инструмент тайм-менеджмента решит эту проблему?

- а) Метод GTD (Getting Things Done) — записывать все задачи в список
- б) Автоматизация процесса с помощью WFM-системы (Workforce Management) *
- в) Принцип «Съешь лягушку» — делать самое неприятное дело первым
- г) Делегирование составления табеля горничной

6. Что такое «слот-менеджмент» в контексте тайм-менеджмента персонала службы бронирования?

- а) Распределение времени сотрудника на обработку звонков по 15-минутным интервалам с прогнозом загрузки *
- б) Установка временных ограничений на обеденный перерыв
- в) Техника быстрого закрытия продаж за 2 минуты
- г) Увольнение сотрудников, не укладывающихся в план по времени обработки заявки

7. Администратор СПА-центра в отеле жалуется, что не успевает отвечать на письма, звонить клиентам для подтверждения записей и контролировать работу массажистов. Какое управленческое действие нарушено?

- а) Принцип SMART при постановке целей
- б) Делегирование полномочий (часть задач должен выполнять другой сотрудник или система) *
- в) Правило «одного окна»
- г) Техника «Блокировки времени»

8. Какая техника тайм-менеджмента наиболее эффективна для менеджера турфирмы, который постоянно отвлекается на звонки, мессенджеры и внезапные вопросы коллег, не успевая делать отчёты?

- а) Метод «Канбан»

- б) Техника «Помидора» с отключением уведомлений на 25 минут *
 - в) Ежедневное ношение диктофона для записи мыслей
 - г) Ведение дневника времени в Excel
9. В ресторане при отеле менеджер зала каждый день проводит «летучку» перед сменой, которая длится 40 минут вместо запланированных 10. Официанты опаздывают к встрече первых гостей. Что нужно изменить?
- а) Уволить менеджера зала
 - б) Назначить регламент совещания с таймером и повесткой, научить модерации *
 - в) Перенести летучку на конец рабочего дня
 - г) Отменить совещания полностью
10. HR-менеджер туристического холдинга внедряет систему тайм-менеджмента для линейного персонала. Какой критерий успеха будет самым объективным через 3 месяца?
- а) Сотрудники перестали жаловаться на переработки (субъективное мнение)
 - б) Количество уборок номеров в смену выросло на 15% при том же качестве (измеряемый KPI) *
 - в) Все прошли тренинг «Как управлять временем»
 - г) Генеральный директор похвалил отдел персонала

Тема 5. Организационная культура в сфере туризма и гостеприимства

Типовые тестовые вопросы

1. Что понимается под организационной культурой предприятия сферы гостеприимства?
- а) Совокупность правил внутреннего трудового распорядка и должностных инструкций
 - б) Принимаемые большинством сотрудников философия и идеология управления, ценностные ориентации, верования, ожидания и нормы
 - в) Материально-техническая база предприятия и уровень оснащённости рабочих мест
 - г) Система штрафов и дисциплинарных взысканий, принятая в компании
2. Согласно модели организационной культуры Э. Шейна, какой уровень представляет собой «совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы»?
- а) Артефакты (видимые элементы культуры)
 - б) Провозглашаемые ценности
 - в) Базовые предположения (неосознаваемые убеждения) *
 - г) Корпоративные традиции
3. Какая характеристика, согласно модели Ф. Харриса и Р. Морана, предполагает использование устной, письменной, невербальной коммуникации, а также жаргона, аббревиатуры или жестикюляции в организации?
- а) Система власти
 - б) Коммуникационная система и язык общения
 - в) Ритуалы и традиции
 - г) Пространственное размещение
4. Какой тип культуры, согласно типологии Р. Акоффа, характеризуется демократическими отношениями и характерен для предпринимательских структур в сфере гостеприимства?
- а) Бюрократический тип
 - в) Предпринимательский тип
 - г) Патриархальный тип

- д) Рыночный тип
5. Какое понятие описывает наделение сотрудников гостиницы полномочиями самостоятельно выявлять и решать проблемы гостей, а также вносить улучшения в рабочие процессы?
- Интрапренерство
 - Культивация
 - Аутсорсинг
 - Реинжиниринг
6. В чем, согласно учебным материалам по дисциплине «Организационная культура в сфере гостеприимства», выражается связь между корпоративной культурой и бизнес-показателями отеля?
- Корпоративная культура напрямую определяет архитектуру гостиничного здания
 - Корпоративная культура влияет на уровень удовлетворенности и лояльности гостей
 - Корпоративная культура заменяет необходимость в финансовом планировании
 - Корпоративная культура не оказывает влияния на бизнес-показатели
7. Если в гостинице основное внимание уделяется формальным правилам, процедурам, должностным инструкциям, стабильности и эффективности, то к какому типу организационной культуры относится данное предприятие?
- Культура клана
 - Культура творчества
 - Иерархическая культура
 - Рыночная культура
8. Какой фактор, согласно исследованиям, является ключевой причиной того, что компании сферы гостеприимства должны тщательно подходить к отбору персонала с ориентацией на клиента?
- Высокая текучесть кадров требует быстрой замены сотрудников
 - Изменить отношение и поведение сотрудника после его найма сложнее, чем изначально отобрать подходящего кандидата *
 - Существующие сотрудники всегда подстраиваются под новых
 - Процесс обучения занимает слишком много времени
 - Ориентация на долгосрочное планирование

Примерные тестовые вопросы для промежуточной аттестации

1. Правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом – это:
- принципы управления персоналом;
 - методы управления персоналом;
 - философия управления персоналом;
 - концепция управления персоналом;
2. Управление персоналом окончательно выделилось в относительно самостоятельную науку:
- в третьем тысячелетии до н. э. с появлением письменности;
 - с появлением первых организаций и управления ими;
 - во второй половине XIX века с появлением первых специалистов по работе с кадрами;
 - в начале XX века благодаря трудам Тейлора, Файоля и др. классиков менеджмента;
3. Основателем доктрины человеческих отношений является:

- а) Ф.У. Тейлор;
- б) Э. Мейо;
- в) Г. Форд;
- г) Т.Шульц и Г.Беккер;

4. Основателем доктрины научного управления или научной организации труда является:

- а) Ф.У. Тейлор;
- б) Э. Мейо;
- в) Г. Форд;
- г) Т.Шульц и Г.Беккер;

5. Разработчиками теории человеческого капитала являются:

- а) Ф.У. Тейлор;
- б) Э. Мейо;
- в) Г. Форд;
- г) Т.Шульц и Г.Беккер;

6. основополагающими принципами системы научной организации труда является:

- а) узкая специализация работников, жесткий контроль за ними при приличной зарплате;
- б) научное обоснованность основных функций управления, стабильность рабочего места, поощрение инициативы работников;
- в) децентрализация управления, групповая организация труда, подчиненность личных интересов общим;
- г) подбор здоровых и добросовестных работников, демократический стиль управления, дробление производственных операций;

7. Главный ресурс общества, обеспечивающий его процветание при условии обеспечения воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека – это:

- а) человеческие ресурсы
- б) персонал
- в) кадры
- г) трудовые ресурсы

8. Трудоспособная часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги – это:

- а) человеческие ресурсы
- б) персонал
- в) кадры
- г) трудовые ресурсы

9. Личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев – это:

- а) человеческие ресурсы
- б) персонал
- в) кадры
- г) трудовые ресурсы

10. Основной состав подготовленных, квалифицированных работников

предприятий, учреждений, партийных, профсоюзных и общественных организаций той или иной отрасли деятельности – это:

- а) человеческие ресурсы
- б) персонал
- в) кадры
- г) трудовые ресурсы

11. Совокупность отдельных работников, их групп, объединенных по какому-либо признаку – это:

- а) структура персонала
- б) численность персонала
- в) команда персонала
- г) квалификационный состав персонала

12. Совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием, призванных управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики – это:

- а) организационная структура кадровой службы
- б) кадровая служба
- в) кадровая политика
- г) функции кадровой службы

13. Упорядоченная совокупность кадровых органов (подразделений), обеспечивающих управление деятельностью работников, их взаимодействие, соподчинение и взаимоотношения в процессе производства продукции и выполнения рыночных услуг – это:

- а) организационная структура кадровой службы
- б) кадровая служба
- в) кадровая политика
- г) функции кадровой службы

14. Организационная структура кадровой службы, которая имеет наиболее простые формы связи между субъектом и объектами управления; при такой структуре во главе каждого подразделения стоит один руководитель, выполняющий все управленческие функции; каждый сотрудник отдела и организации в целом подчиняется непосредственно только указанному руководителю и выполняются распоряжения только своего непосредственного руководителя; вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного руководителя называется:

- а) линейная
- б) линейно-функциональная
- в) функциональная
- г) горизонтальная

15. Организационная структура кадровой службы, которая способствует повышению эффективности управления персоналом за счёт привлечения более квалифицированных специалистов-управленцев в конкретной сфере своей деятельности; органы управления создаются по отдельным функциям называется:

- а) линейная
- б) линейно-функциональная
- в) функциональная
- г) горизонтальная

16. Организационная структура кадровой службы, при которой у линейного руководителя появляется так называемый штаб, состоящий из различных функциональных органов, звеньев, отделов, групп или отдельных специалистов, соответствующих конкретной функции управления называется:

- а) линейная
- б) линейно-функциональная
- в) функциональная
- г) горизонтальная

17. Кадровая политика – это:

- а) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы управления финансами с целью создания прибыльного, рентабельного и конкурентоспособного предприятия способного реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды;
- б) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы работы с персоналом, целью которой является создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектив, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренне сред;
- в) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы маркетологов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;
- г) система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма её реализации в конкретных условиях функционирования организаций

18. Выписка из трудовой книжки – это:

- а) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию всех страниц трудовой книжки с необходимой информацией за исключением первого (титульного) листа;
- б) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титульного) листа трудовой книжки и других страниц с необходимой информацией;
- в) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титульного) листа трудовой книжки;
- г) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титульного) листа и всех страниц трудовой книжки, где указаны поощрения и взыскания в отношении сотрудника;

19. Кадровая политика, в русле которой руководство ориентируется на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем, а кадровые службы располагают средствами диагностики ситуаций и принимают меры адекватной экстренной помощи, называется:

- а) реактивная
- б) пассивная
- в) активная
- г) превентивная

20. Вкладыш в трудовую книжку – это:

- а) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда какой-то из разделов его трудовой книжки заполнен полностью и нет пустого места для внесения новых записей;
- б) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда трудовая книжка полностью заполнена и подлежит уничтожению;
- в) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда трудовая книжка утеряна и должна быть восстановлена в течении определенного срока, который устанавливается ТК РФ;
- г) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда необходимо внести в трудовую книжку сведения касающиеся изменения фамилии сотрудника по тем или иным обстоятельствам;

21. Кадровая политика, которая характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низового должностного уровня, а замещение должностей высокого уровня происходит только из числа сотрудников компании, именуется:

- а) открытая
- б) закрытая
- в) активная
- г) превентивная

22. Трудовая книжка – это:

- а) документ установленного образца, основной документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения биографического характера;
- б) документ установленного образца, основной документ кадровой службы, который представляет собой опросный лист для получения сведений биографического характера о работнике;
- в) документ установленного образца, основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже работника;
- г) документ установленного образца, основной документ с заданными типовыми вопросами, ответы на которые требуют от специалистов кадровой службы точного и профессионального заполнения;

23. Форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве – это:

- а) локаут
- б) франчайзинг
- в) аутплейсмент
- г) аутслейт

24. Кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня труда, качества и потенциал работника требованиям выполняемой работы – это:

- а) отбор персонала
- б) конкурсный отбор
- в) аутплейсмент
- г) аттестация

25. Адаптация, которая заключается в привыкании к условиям труда, режиму работы и отдыха – это:

- а) социально-экономическая

- б) адаптация работы к человеку
- в) профессиональная адаптация
- г) психофизиологическая

26. Мотивация труда – это:

- а) стремление работника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности
- б) процесс увеличения объемов производства и повышения качества
- в) процесс удовлетворения потребностей производства через трудовой потенциал
- г) процесс побуждения себя и других к деятельности для удовлетворения духовных потребностей

27. Какой элемент не содержится в структуре мотива:

- а) благо
- б) стимул
- в) потребность
- г) цена

28. Теория подкрепления Синклера предполагает воздействие на поведение работников посредством следующих способов:

- а) положительное подкрепление, наказание, гашение, отрицательное подкрепление
- б) толерантное поведение, гашение, наказание, активное поведение,
- в) активное подкрепление, косвенное подкрепление, гашение, наказание
- г) отрицательное подкрепление, наказание, прямое подкрепление, затухание

29. Функция стимулирования, которая выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства – называется:

- а) социальная;
- б) экономическая;
- в) нравственная;
- г) административная;

30. Профессиональная (деловая) карьера внутри предприятия реализуется в 3-х направлениях, и соответственно им выделяют виды карьеры:

- а) вертикальная, горизонтальная, центристремительная
- б) линейно-функциональная, перспективная, горизонтальная
- в) перспективная, вертикальная, цикличная
- г) горизонтальная, функциональная, нисходящая

Шкала оценивания

Уровень знаний, умений и навыков слушателя во время проведения текущего контроля успеваемости определяется баллами в диапазоне 0-100 %.

При оценивании результатов текущего контроля успеваемости используется следующая шкала оценок:

100% -40%	Слушатель демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности.
менее 40%	Слушатель демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике.

При расчете баллов текущего контроля успеваемости используется следующая формула:

$$B = \left(0,5 * \frac{П}{O} + 0,5 * \frac{\sum_{i=1}^n Z}{n} \right) \times 100\%,$$

где B – количество баллов, полученных слушателем в рамках текущего контроля успеваемости;

П – количество занятий, которые посетил слушатель;

O – общее количество занятий;

Z – баллы, полученные слушателем по итогам выполнения заданий;

n- количество заданий

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета в формате компьютерного тестирования.

Характеристика оценочных материалов – тестовые задания на знание основного содержания дисциплины.

Время, отводимое на проведение тестирование – 2 академических часа.

Каждое тестовое задание имеет обособленное содержание, независимое от содержания других заданий. Тестовые задания имеют следующую структуру: декларативную часть (текст задания), процедурную часть (указания на способ получения правильного ответа), варианты ответов.

Тестовые задания включают в себя вопросы типа один из многих (тестовое задание, предполагающее выбрать 1 правильный вариант ответа из предложенного списка ответов).

Количество вариантов ответов – не менее 4.

Для получения зачета по итоговому тестированию слушатели должны набрать не менее 55 баллов.

Критерии оценки результатов итогового тестирования

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено» (55% и более правильных ответов)	Твердые теоретические знания основ управления человеческими ресурсами, способность применять теоретические знания для выбора правильного алгоритма решения поставленной задачи
«не зачтено» (менее 54% правильных ответов)	Значительные пробелы в теоретической части программного материала, отсутствие необходимых компетенций, отсутствие умения применять теоретические знания для выбора правильного алгоритма решения поставленной задачи

Организация и сопровождение комплекса мероприятий по проведению компьютерного тестирования осуществляется ответственным сотрудником ВИУ РАНХиГС. Перед проведением тестирования слушатели знакомятся с инструкцией по работе с системой тестирования, а также получают разъяснения по критериям оценки результатов тестирования.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Нормативные правовые документы

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).

2. Федеральный закон от 27.04.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
3. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».
4. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

7.2. Основная литература

1. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — URL : <https://urait.ru/bcode/510735>
2. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов , Г.Г. Руденко — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1 . — URL : <https://urait.ru/bcode/559820>
3. Кадровая политика и кадровый планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В.В. Павлова , Л.С. Бабынина — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 707 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18970-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567525>

7.3. Дополнительная литература

1. Управление персоналом гостиничных предприятий: учебник для вузов/П.П. Чуваткин, С.А. Горбатов ; под редакцией П.П. Чуваткина .- Москва : Издательство Юрайт , 2025 . - 280 с. - (Высшее образование).- ISBN 978-5-534-12384-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565053>
2. Технологии гостиничной деятельности : теория и практика : учебник для вузов/Т.Л. Тимохина. - 2-е изд. - Москва : Издательство Юрайт , 2025 . - 300 с. - (Высшее образование).- ISBN 978-5-534-14413-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560466>
3. Управление персоналом : профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов/ К.Г. Кязимов. - 2-е изд., перераб.и доп. - Москва : Издательство Юрайт , 2025 . - 202 с. - (Высшее образование).- ISBN 978-5-534-10623-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565295>
4. Максимцева И. А., Горелова Н. А. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов ; под редакцией— 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 467 с.— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559924>
5. Организационная культура : учебник для вузов/В.А. Колосов . - Москва : Издательство Юрайт , 2025 . - 343 с. - (Высшее образование).- ISBN 978-5-534-14302-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567880>
6. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов/ под общей редакцией Л.В. Фотиной . - Москва : Издательство Юрайт , 2025 . - 478 с. - (Высшее образование).- ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567626>
7. Управление персоналом: учебник для вузов/ под общей редакцией О.А. Лапшовой - Москва : Издательство Юрайт , 2025 . - 406 с. - (Высшее образование).-

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://news.kremlin.ru/> – Официальный сайт Президента Российской Федерации.
2. <http://government.ru/> – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.

7.5. Справочные системы

1. Справочная правовая система «ГАРАНТ».
2. Справочная правовая система «КонсультантПлюс».

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддерживается соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм. Вуз обеспечивает каждого слушателя рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы слушателя включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

Материально-техническое обеспечение дисциплины для слушателей с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов включает в себя следующее:

- учебные аудитории оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для слушателей с различными видами ограничений здоровья;
- учебная аудитория, в которой обучаются слушатели с нарушением слуха оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой (акустический усилитель и колонки), видеотехникой (мультимедийный проектор), мультимедийной системой. Для обучения лиц с нарушениями слуха используются мультимедийные средства и другие технические средства для приема-передачи учебной информации в доступных формах;
- для слабовидящих слушателей в лекционных и учебных аудиториях предусмотрен просмотр удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для удаленного просмотра;
- для слушателей с нарушениями опорно-двигательного аппарата в лекционных и учебных аудиториях предусмотрены специально оборудованные рабочие места;

- для контактной и самостоятельной работы используются мультимедийные комплексы, электронные учебники и учебные пособия, адаптированные к ограничениям здоровья слушателей.

Слушателей с ограниченными возможностями здоровья и инвалиды, в отличие от остальных, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала, выполнения промежуточных и итоговых форм контроля знаний. Они обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами (программы, учебники, учебные пособия, материалы для самостоятельной работы и т. д.) в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения :

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха, с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММ

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2. Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью	<p>Знает основные функции управления туристской деятельностью</p> <p>Умеет осуществлять основные функции управления туристской деятельностью</p> <p>Имеет практический опыт осуществления основных функций управления туристской деятельностью</p>
ПСК-1. Управление текущей деятельностью сотрудников службы приема и размещения (ТФ А/01.5.)	<p>Знает законодательство Российской Федерации о предоставлении гостиничных услуг; основы организации деятельности гостиниц и иных средств размещения; теорию мотивации персонала и обеспечения лояльности персонала; теорию межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии малой группы</p> <p>Умеет осуществлять планирование, организацию, координацию и контроль деятельности службы приема и размещения, взаимодействие с другими службами гостиничного комплекса; владеет навыками делового общения, проведения совещаний трудового коллектива отдела (службы)</p> <p>Имеет практический опыт координации деятельности подчиненных; управления; конфликтными ситуациями в службе</p>

	<p>приема и размещения; стимулирования подчиненных и реализация мер по обеспечению их лояльности</p>
<p>ПСК-2. Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса (ТФ В/01.6)</p>	<p>Знает основы финансового, бухгалтерского и статистического учета в сфере гостиничного сервиса Владеет стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса в материальных ресурсах и персонале; осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса Имеет практический опыт оценки и планирования потребностей департаментов (служб, отделов) в материальных ресурсах и персонале; формирования системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов гостиничного комплекса</p>
<p>УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</p>	<p>Знает основные принципы социального взаимодействия и работы в команде Умеет осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде Имеет практический опыт социального взаимодействия</p>