

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Международный банковский институт имени Анатолия Собчака»**



**Рабочая программа дисциплины  
Управление человеческими ресурсами**

Направление подготовки: *43.03.02 Туризм*

Направленность (профиль): *Туризм*

Уровень высшего образования: *бакалавриат*

Форма обучения: *очная*

Санкт-Петербург  
2023

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Целями освоения учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами» являются формирование у обучающихся теоретических знаний в области управления человеческими ресурсами, приобретение практических навыков в использовании ключевых технологий управления человеческими ресурсами, применение на практике полученных знаний и умений.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций, представлены в таблице 1.

Таблица 1

### Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в образовательной программе индикаторами достижения

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикаторов достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине
1	2	3
ОПК-6. Способен применять законодательство Российской Федерации, а также нормы международного права при осуществлении профессиональной деятельности	ОПК-6.1. Осуществляет поиск и обоснованно применяет необходимую нормативно-правовую документацию для деятельности в избранной профессиональной области.	Знать: основные теории, используемые в анализе функционирования системы управления человеческими ресурсами. Уметь: оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя; разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации. Владеть: методами подбора и отбора персонала.
	ОПК-6.2. Соблюдает законодательство Российской Федерации о предоставлении туристских услуг.	Знать: основные структурные и функциональные элементы системы управления человеческими ресурсами; основные технологии, применяемые в системе управления человеческими ресурсами в гостиничной деятельности. Уметь: разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность; использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации; разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала гостиницы; планировать распределение полномочий и ответственности. Владеть: методами нормирования результатов и затрат труда (в т.ч. численности); методами анализа работы.
ПК-5. Способен организовывать работу исполнителей, принимать решения в гостиничной деятельности	ПК-5.1. Вырабатывает управленческие решения на основе результатов анализа деятельности гостиничного предприятия и предпочтений потребителя.	Знать: типы организационных структур, их основные параметры, принципы их проектирования. Уметь: разрабатывать основные документы: должностные инструкции, компетенции; применять понятие оптимизации принимаемых решений. Владеть: навыками мотивации персонала.

	ПК-5.2. Осуществляет подбор персонала гостиничного предприятия в соответствии с профессиональными задачами деятельности	Знать: виды стратегий организации; основные понятия и основные базовые теории мотивации, лидерства, командообразования. Уметь: описывать основные теории; пояснять различия между основными теориями. Владеть: методами оценки эффективности трудовой деятельности.
	ПК-5.3. Осуществляет управление персоналом, хозяйственными и финансово-экономическими процессами средств размещения	Знать: основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы управления конфликтами. Уметь: обосновать выбор для применения на практике той или иной теории; проводить диагностику конфликтов, в т.ч. в межкультурной среде. Владеть: методами разрешения конфликтных ситуаций.

### **3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП**

3.1. Дисциплина «Инвестиции в человеческие ресурсы» относится к Блоку 1 учебного плана образовательной программы.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

### 1. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

**Распределение трудоемкости учебной дисциплины по видам работ по семестрам для очной формы обучения**

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	зач. ед.	час.	по семестрам	
			3	4
Общая трудоемкость дисциплины по учебному плану	<b>5</b>	<b>180</b>		<b>180</b>
Контактная работа, в том числе:		<b>48</b>		<b>48</b>
<b>Аудиторные занятия</b>		<b>48</b>		<b>48</b>
Лекции (Л)		16		16
Практические занятия (ПЗ)		32		32
<b>Самостоятельная работа (СРС)</b>		<b>96</b>		<b>96</b>
в том числе:				
курсовая работа (проект)				
в том числе:				
контактная работа (индивидуальные консультации и защита курсовой работы)				
контрольные работы (по учебному плану)				
Экзамен		36		36
в том числе:				
контактная работа (консультации перед экзаменом)		2		2
Зачет				

### 2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

Тематический план, структурированный по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом

Очная форма обучения

№	Наименование темы учебной деятельности, включая самостоятельную работу обучающихся (в час.)	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу обучающихся в часах				Форма текущего контроля успеваемости
		Л	ПЗ	СР	всего	
1	Введение в управление человеческими ресурсами. Теория человеческого капитала	1	2	8	11	тесты
2	Политика организации на рынке труда	1	2	8	11	тесты
3	Анализ работы	2	4	8	14	тесты
4	Планирование человеческих ресурсов	2	4	8	14	тесты
5	Комплектование персонала (наем, отбор, увольнение)	1	2	8	11	тесты
6	Адаптация новых сотрудников	1	2	8	11	тесты
7	Обучение сотрудников	1	2	8	11	тесты

8	Развитие человеческих ресурсов	1	2	8	11	тесты
9	Оценка деятельности сотрудников	1	2	8	11	тесты
10	Вознаграждение персонала	2	4	8	14	тесты
11	Эффективность управления человеческими ресурсами, организационная культура, стратегия УЧР	2	4	8	14	тесты
12	Аудит управления человеческими ресурсами	1	2	8	11	тесты
	<b>Экзамен</b>				36	
	<b>ИТОГО</b>	16	32	96	180	

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Содержание лекционных, практических занятий. Содержание самостоятельной работы.

##### Тема 1. Введение в управление человеческими ресурсами. Теория человеческого капитала

**Лекция.** Понятие и основные задачи управления человеческими ресурсами организации. Эволюция теории и практики управления персоналом. Место и роль управления персоналом в общей системе управления организацией. Исторические аспекты становления менеджмента персонала. Теория управления о роли человека в организации. Философия организации. Кадровая политика. Принципы и методы управления персоналом. Кадровое, информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Структура, основные функции служб HR и их эволюция. Тенденции развития управлением персоналом в гостиничной деятельности в России и зарубежных странах. Развитие представлений о человеческом капитале. Основные концепции. Активы человеческого капитала. Инвестиции в человеческий капитал. Человеческий потенциал. Трудовой потенциал. Реализованный трудовой потенциал. Характеристики трудового потенциала. Базовые модели теории человеческого капитала. Цели и задачи системы управления HR с использованием понятия человеческий капитал. Модель управления персоналом с использованием концепции человеческого капитала.

**Практическое занятие.** Анализ структуры, задачи оптимизации.

**Самостоятельная работа.** Задания: 1. Перечислите 6 основных функциональных сфер любой организации. 2. Как связаны понятия «УЧР» и «менеджмент»? 3. Обоснуйте смысл терминологических различий: управление трудовыми ресурсами, управление человеческими ресурсами, управление персоналом, социальный менеджмент. 4. Организация – дайте определение, применяемое в современном курсе УЧР. 5. Дайте определение понятию «Персонал» и перечислите 3 возможных подхода. 6. Какова цель управления человеческими ресурсами (УЧР)? 7. Перечислите основные задачи системы УЧР. 8. Какая гипотеза лежит в основе теории человеческого капитала? В чем ее сущность? 9. Что такое капитал? 10. Что такое человеческий капитал? 11. Что такое трудовой потенциал? 12. Каковы признаки реализации трудового потенциала? 13. Перечислите сходства и отличия человеческого и физического капиталов. 14. Какова структура активов человеческого капитала?

##### Тема 2. Политика организации на рынке труда

**Лекция.** Политика организации на рынке труда. Трудовые ресурсы. Виды рынков. Основные игроки на рынке труда. Имидж, репутация, бренд работодателя на рынке труда.

**Практическое занятие.** Кейсы по теме «Имидж организации».

**Самостоятельная работа.** Задания: 1. Что такое рынок труда? 2. Рынок труда – один или их много? 3. Кто основные игроки на рынке труда? 4. Виды рынков труда – перечислить. 5. Каково назначение имиджа работодателя? 5. Какая разница между репутацией и имиджем компании работодателя? 6. Сопоставьте понятия «имидж работодателя» и «бренд работодателя». 7. В чем заключается политика организации на рынке труда?

### **Тема 3. Анализ работы**

**Лекция.** Трудовые процессы в гостиничном бизнесе. Понятия “труд” и «творчество». Анализ работы. Рабочее место. Методы анализа трудовых процессов. Общая характеристика норм труда. Нормативные материалы по труду. Необходимость комплексного обоснования организации труда с учетом взаимосвязи технических, психофизиологических и социальных факторов. Общий оптимизационный подход к задачам по оценке затрат и результатов труда в системе управления HR. Анализ требований к исполнителям. Квалификационная характеристика, должностная инструкция и спецификация должности. Компетенции. Профессиограмма. Психограмма. Качество трудовой жизни. Системы показателей по труду для анализа и планирования.

**Практическое занятие.** Разработка нормативов. Анализ должностных инструкций, анализ компетенций.

**Самостоятельная работа.** Задания: 1. Приведите соотношение понятий и основных результатов анализа работы. 3. Что такое «Трудовой процесс»? 4. Как узнать, что трудовая операция кончилась и началась другая операция? 5. Что такое «Трудовое движение»? 6. Проведите сопоставительный анализ двух основных задач по изучению затрат рабочего времени: хронометраж и ФРВ. 7. Приведите сходство и отличия спецификации должности и должностной инструкции

### **Тема 4. Планирование человеческих ресурсов**

**Лекция.** Классификация персонала организации. Количественные и качественные характеристики трудовых ресурсов. Характеристика наличия персонала и его изменений. Кадровое планирование. Сущность и методы планирования численности различных категорий персонала. Аутсорсинг. Функциональная структура системы управления персоналом. Функциональное разделение труда.

**Практическое занятие.** Задачи по планированию численности и оборачиваемости кадров.

**Самостоятельная работа.** Задания: 1. Приведите классификации работников (в т.ч. по способу их учета). 2. Перечислите количественные и качественные характеристики человеческих ресурсов организации. 3. В чем заключается сущность анализа потребности в персонале? 4. Какие показатели характеризуют интенсивность оборота кадров? 5. Перечислить известные Вам методы планирования численности. 6. Что такое аутсорсинг? В чем его достоинства и недостатки?

### **Тема 5. Комплектование персонала (наем, отбор, увольнение)**

**Лекция.** Набор персонала. Методы набора. Область применения. Внутренние и внешние факторы, влияющие на процессы найма персонала. Отбор кадров. Методы отбора. Критерии и процедуры профотбора. Виды применяемых при отборе тестов для оценки трудового потенциала. Личностные и производственные характеристики сотрудников. Высвобождение, увольнение персонала. Основные причины увольнения персонала. Процедуры и механизмы. Система поддержки увольняемых работников. Аутплейсмент: понятие, достоинства и недостатки.

**Практическое занятие.** Кейсы по разработке объявлений. Кейс «Отбор воронка».

**Самостоятельная работа.** Задания: 1. Перечислите внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс наема. 2. Методы внешнего набора: перечислить, указать достоинства

и недостатки. 3. Методы внутреннего набора: перечислить, указать достоинства и недостатки. 4. Перечислить основных посредников на рынке труда. 5. Что предлагается работнику в объявлениях о вакансиях? 6. Что такое «отбор кадров»? Каковы требования к методам отбора?

#### **Тема 6. Адаптация новых сотрудников**

**Лекция.** Понятие адаптации. Виды адаптации. Социализация. Информационное обеспечение адаптации. Индикаторы адаптации. Испытательный срок.

**Практическое занятие.** Кейс по адаптации.

**Самостоятельная работа.** Задания: 1. Что такое адаптация? 2. Что такое социализация? 3. Какая разница между адаптацией и социализацией? 4. Что такое интернализация и экстернализация? 5. Каковы основные подходы организаций к работе с новыми сотрудниками? 6. Перечислите основные шаги в первый день работы новичка 7. Каковы индикаторы успешной адаптации сотрудника? 8. Что такое удовлетворенность трудом?

#### **Тема 7. Обучение сотрудников**

**Лекция.** Сущность обучения. Цели, задачи обучения. Субъекты, объекты обучения. Виды и формы обучения. Эффективность обучения. Основные модели оценки эффективности обучения. Основные подходы организаций к обучению своих сотрудников. Концепция непрерывного образования. Коучинг.

**Практическое занятие.** Кейс по обучению. Расчет эффективности обучения.

**Самостоятельная работа.** Задания: 1. В чем отличие общего образования от специального? 2. Каковы основные подходы организаций к обучению своих сотрудников? 3. Приведите классификацию видов обучения (по формам обучения). 4. В каких случаях полезно и требуется обучение? 5. Кто является провайдером организационного обучения? 6. В чем сильные и слабые стороны их работы? 7. Приведите подходы к оценке эффективности обучения. 8. Приведите основную и дополненную модель Д. Киркпатрика. 9. Приведите модель ROI (Return On Investments) – оценки возврата на инвестиции в обучение.

#### **Тема 8. Развитие человеческих ресурсов**

**Лекция.** Основные задачи развития человеческих ресурсов. Продвижение. Карьера: понятие и основные типы. Планирование карьеры. Развитие персонала и его значение для эффективного управления персоналом.

**Практическое занятие.** Кейсы по развитию персонала.

**Самостоятельная работа.** Задания: 1. Что понимается под «развитием персонала»? 2. Что такое «карьера»? 3. Перечислите виды карьеры. 4. Что такое «карьерный якорь»? 5. Что такое планирование карьеры? 6. Приведите этапы классического планирования карьеры. 7. В чем выигрывают планирования карьеры для организации и сотрудника?

#### **Тема 9. Оценка деятельности сотрудников**

**Лекция.** Оценка деятельности и оценка сотрудников (ассесмент). Сущность, виды и методы оценки персонала. Аттестация персонала: назначение, процедуры.

**Практическое занятие.** Кейсы по оценке деятельности сотрудников.

**Самостоятельная работа.** Задания: 1. Что такое «оценка»? 2. Каковы возможные субъекты оценки? 3. Назовите объекты оценки. 4. Приведите алгоритм процесса оценки. 5. Что такое «измерение»? 6. Перечислите виды измерительных шкал. 7. Что такое «Аттестация»? 8. Перечислите компоненты аттестации. 9. В чем суть оценки на основе KPI (КПЭ)?

#### **Тема 10. Вознаграждение персонала**

**Лекция.** Мотивация – сущность, классификация видов. Структура мотивации. Экономическая мотивация. Организация оплаты труда на предприятии: сущность, принципы, функции. Основные функции государственного регулирования в области организации оплаты труда на предприятии. Структура дохода сотрудника организации. Методы формирования фонда заработной платы. Системы оплаты труда. Тарифная система, ее элементы. Формы оплаты труда. Бестарифная система. Грейдирование. Виды премий, показатели и условия

премирования для различных категорий персонала. Внутрифирменная система стимулирования в гостиничном бизнесе.

**Практическое занятие.** Задачи по расчетам базовой части заработной платы и элементов заработной платы в тарифной системе, бестарифной системе, в грейдах. Задачи по расчету переменной части заработной платы (Премирование персонала).

**Самостоятельная работа.** Задания: 1. Что такое мотивация? 2. Что такое вознаграждение? 3. Какова структура вознаграждения? 4. Перечислите типы вознаграждений. 5. Перечислите неденежные (малозатратные) формы мотивации в организации. 6. Какой принцип лежит в основе тарифной системы? 7. Перечислите методы оплаты труда в бестарифной системе. 8. Что такое грейд? Грейдирование? 9. Перечислите методы формирования ФЗП

#### **Тема 11. Эффективность управления человеческими ресурсами, организационная культура, стратегия УЧР**

**Лекция.** Оценка затрат на персонал и результатов трудовой деятельности в гостиничном бизнесе. Классификация методов оценки эффективности. Общие и частные показатели экономической эффективности. Оценка экономической эффективности кадровых мероприятий в системе УЧР. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами. Управление персоналом в стратегическом периоде. Связь с организационными стратегиями. Влияние на кадровую политику и философию организации. Конкурентные стратегии и практика управления человеческими ресурсами в гостиничной деятельности.

**Практическое занятие.** Задачи по расчету эффективности мероприятий в системе УЧР. Интеллектуальная игра «Калейдоскоп».

**Самостоятельная работа.** Задания: 1. Перечислить три основных аспекта понятия эффективности. 2. Что такое «Эффективность труда»? 3. Что такое «Продуктивность труда и производительность труда»? 4. Что такое «Экономичность труда»? 5. Что такое «Рентабельность труда»? 6. Что такое «Добавленная стоимость»? Как измеряется? 7. Перечислите методы оценки эффективности, применяемые в системе управления человеческими ресурсами.

#### **Тема 12. Аудит управления человеческими ресурсами**

**Лекция.** Сущность и виды аудита. Аудит и ревизия: сходства и отличия. Аудит системы УЧР по элементам. Аудиторское заключение.

**Практическое занятие.** Анализ кейсов по диагностике оргкультуры и аудиту персонала.

**Самостоятельная работа.** Задания: Что такое «аудит персонала»? В каких случаях проводится обязательный аудит? В чем отличие аудита от ревизии? Перечислите инструменты аудита и известные вам подходы к аудиту персонала. 9. Проведите сопоставление внутреннего и внешнего аудита.

### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Аудиторная работа**

Основными видами аудиторной работы обучающихся являются лекции и практические занятия.

В ходе **лекций** преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указания на самостоятельную работу.

**Практические занятия** завершают изучение тему учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки сообщений по проблематике, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности обучающихся по изучаемой дисциплине.



Практическое занятие предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения обучающихся. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам практического занятия, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений.

Качество учебной работы обучающихся преподаватель оценивает в конце практического занятия, выставляя в рабочий журнал текущие оценки.

### **Самостоятельная работа**

Самостоятельная работа – изучение материала лекционных занятий и рекомендованной литературы, выполнение заданий преподавателя, а также проработка отдельных тем и аспектов дисциплины в виде докладов и сообщений, подготовка к промежуточной аттестации.

### **Промежуточная аттестация**

Изучение дисциплины заканчивается промежуточной аттестацией, которая проводится по всему ее содержанию. Форма промежуточной аттестации, предусмотренная учебным планом – экзамен.

К промежуточной аттестации допускаются обучающиеся, которые систематически, в течение всего семестра работали на занятиях и показали уверенные знания по вопросам, выносившимся на групповые занятия.

## **5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **5.1. Пояснительная записка**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки Гостиничное дело для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации дисциплины «Управление человеческими ресурсами» разработаны оценочные средства по данной дисциплине, являющиеся неотъемлемой частью учебно-методической ее документации в рамках реализуемой Основной образовательной программы.

### **5.2. Оценочные средства промежуточной аттестации по дисциплине**

Формой промежуточной аттестации по дисциплине является – экзамен.

Вопросы для проведения промежуточной аттестации:

1. Понятие «система управления персоналом». Место и роль системы управления персоналом в общей системе управления гостиничным бизнесом.
2. Наиболее значимые школы управления. Стадии развития систем управления персоналом.
3. Структура системы управления персоналом и краткая характеристика ее элементов
4. Японский и американский подходы к управлению персоналом.
5. Цель, основные задачи системы управления персоналом.
6. Концепции управления и модель управления персоналом (с использованием человеческого капитала).
7. Факторы, влияющие на систему управления персоналом.
8. Основные функции службы управления персоналом и их эволюция.
9. Концепция «человеческого капитала». Характеристики человеческого капитала, применение в системе управления персоналом.
10. Инвестиции в человеческий капитал. Базовые модели теории человеческого капитала.
11. Характеристики трудового потенциала. Реализованный трудовой потенциал
12. Трудовые ресурсы организации и их характеристики.

13. Методы планирования численности персонала.
14. Характеристика наличия персонала и его изменений.
15. Структура календарного фонда времени
16. Основные характеристики интенсивности оборота кадров. Текучесть кадров
17. Анализ работы. Сущность, структура, результаты анализа, методы анализа.
18. Набор кадров. Методы набора кадров. Их достоинства и недостатки.
19. Отбор кадров. Факторы, влияющие на выбор методов отбора. Инструменты отбора на каждом уровне «отборочной воронки».
20. Адаптация персонала.
21. Обучение, развитие персонала. Планирование карьеры и профессионального роста.
22. Оценка персонала. Субъекты, объекты оценки, процедура, назначение, методы оценки.
23. Аттестация персонала. Сущность, процедуры, назначение.
24. Мотивация персонала. Классификация видов. Основные теории.
25. Методы стимулирования результативности (продуктивности). Оценка результативности труда для различных единиц анализа.
26. Системы оплаты труда: тарифно-квалификационная система оплаты труда, бестарифная система оплаты труда, грейдирование.
27. Методы формирования фонда заработной платы (ФЗП).
28. HR-стратегия.
29. Методы оценки эффективности, применяемые в гостиничной деятельности в системе управления персоналом.
30. Аудит персонала. Сущность, принципы, методы, инструментарий аудита персонала.

### 5.3. Текущий контроль успеваемости

Текущий контроль успеваемости обучающихся по дисциплине проводится в форме контрольных мероприятий: тестирования.

Активность обучающегося на занятиях оценивается на основе выполненных работ и заданий, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Обучающемуся, пропустившему практические занятия, необходимо выполнить задания самостоятельно и защитить их выполнение перед преподавателем практических занятий.

#### 5.3.1. Тестовые задания по дисциплине (примеры)

Название темы учебной дисциплины	Пример теста
Введение в управление человеческими ресурсами. Теория человеческого капитала	<p>1. Объект управления персоналом – это:</p> <p>а) менеджеры по персоналу;</p> <p>б) весь персонал организации;</p> <p>в) руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом;</p> <p>г) высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом.</p> <p>2. Кадровая политика предприятия – это:</p> <p>а) совокупность моральных норм, регламентирующих деятельность персонала</p> <p>б) административные нормы, подчиненные достижению целей предприятия</p> <p>в) генеральная линия и принципиальные установки в работе с персона-</p>

	<p>лом на длительную перспективу</p> <p>г) совокупность моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, подчиненных достижению целей предприятия</p> <p>3. Функционал системы УЧР не включает</p> <p>а) подбор персонала</p> <p>б) обеспечение ТБ и трудовой дисциплины</p> <p>в) оценку производственных мощностей</p> <p>г) оценку результативности деятельности</p> <p>4. Сколько характеристик у человеческого капитала?</p> <p>а) 4</p> <p>б) 6</p> <p>в) 7</p> <p>г) 9</p> <p>5. Какими методами оценивается эффективность вложений в человеческий капитал?</p> <p>а) NPV</p> <p>б) IRR</p> <p>в) NPV и IRR</p> <p>г) другие</p> <p>6. Количество индивидуумов, ориентированных на длительные и значительные инвестиции в образование зависят от:</p> <p>а) величины расходов на обучение (при прочих равных условиях)</p> <p>б) доходности будущих специальностей, т.е. от конъюнктуры рынка и его прогнозируемости</p> <p>в) возраста индивидуумов</p> <p>г) ориентации индивидуумов на будущее больше, чем на текущий момент</p> <p>д) все вышеперечисленное</p>
Политика организации на рынке труда	<p>1. К условно-объективным факторам имиджа организации-работодателя относятся:</p> <p>а) страна происхождения организации</p> <p>б) опыт работы сотрудника в организации</p> <p>в) имидж продукта/услуги</p> <p>г) имидж руководителя организации</p> <p>2. К условно-субъективным факторам имиджа организации-работодателя относятся:</p> <p>а) личностные характеристики работника;</p> <p>б) имидж руководителей</p> <p>в) возраст работника</p> <p>г) кадровая политика компании</p>
Анализ работы	<p>1. Зону трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей характеризует:</p> <p>а) рабочий стол</p> <p>б) рабочее место</p> <p>в) рабочий кабинет</p> <p>г) рабочая площадь</p> <p>2. Из перечисленных норм труда выберите нормы затрат труда:</p> <p>а) норма численности</p> <p>б) норма выработки</p>

	<p>в) норма времени  г) норма обслуживания  д) норма станкоемкости  е) норма трудоемкости  ж) норма управляемости  к) нормированное задание  3. Норма – это:  а) функция  в) число  4. Компетенции – это:  а) черты личности  б) знания, умения, навыки  в) устойчивые поведенческие характеристики, необходимые для успешного выполнения конкретной работы в конкретной организации  г) оценки поведения человека в организации</p>
Планирование человеческих ресурсов	<p>1. Для характеристики численности персонала за месяц, квартал, год при планировании и учете определяют:  а) списочный состав;  б) норму численности;  в) среднесписочную численность;  г) явочную численность.  2. Среднесписочная численность – это:  а) сумма численности работников за каждый рабочий день месяца, деленная на число рабочих дней месяца;  б) сумма численности работников за каждый календарный день месяца, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, деленная на число календарных дней месяца  в) сумма численности работников за каждый календарный день месяца, кроме праздничных (нерабочих) и выходных дней, деленная на число календарных дней месяца;  г) сумма численности работников за каждый календарный день месяца, кроме праздничных (нерабочих) и выходных дней, деленная на число рабочих дней месяца.  3. Как называется коэффициент, который рассчитывается как отношение числа работников, принятых за период, к среднесписочной численности персонала?  а) коэффициент интенсивности оборота по приему  б) коэффициент оборота по выбытию  в) коэффициент текучести  г) коэффициент замещения  4. Полезный фонд времени – это:  а) календарное время минус выходные и праздничные дни  б) календарное время минус выходные и праздничные дни минус неявки на работу и простои  в) календарное время минус выходные и праздничные дни минус все отпуска и больничные  г) календарное время минус выходные и праздничные дни минус неявки на работу</p>
Комплектование	<p>1. Начальным этапом процесса найма персонала является:</p>

персонала (наем, отбор, увольнение)	<p>а) определение источников и путей покрытия потребности в персонале  б) проведение собеседования с кандидатом  в) анализ содержания и требования работы  г) установление требований к кандидату на должность</p> <p>8. Наиболее полную и достоверную информацию о кандидате дает метод:  а) собеседование  б) тестирование  в) центр оценки  г) деловая игра</p> <p>9. Коэффициент отбора - это  а) количество принятых к количеству отвергнутых претендентов;  б) количество вакансий к численности претендентов;  в) количество непринятых к количеству отобранных претендентов  г) количество принятых к среднесписочной численности</p> <p>10. Высвобождение персонала — это  а) единичное мероприятие по увольнению работников  б) комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке увольняемых сотрудников  в) плановое мероприятие, соответствующее целям организации  г) экстремальное мероприятие, связанное с несоответствием поведения работников требованиям организационных норм</p>
Адаптация новых сотрудников	<p>1. Приспособление к новым нормам группового поведения – это адаптация  а) психофизиологическая  б) социально-психологическая  в) профессиональная  г) организационная  д) экономическая</p> <p>2. Результаты адаптации могут выражаться в:  а) Уменьшении стартовых издержек за счет сокращения сроков достижения новыми сотрудниками стандартов выполнения работ  б) Сокращении текучести кадров  в) Снижении тревожности и неуверенности новичков  г) Повышении удовлетворенности трудом  д) Все вышеперечисленное</p>
Обучение сотрудников	<p>1. Что в результате обучения не изменяется  а) мироощущение,  б) миропонимание,  в) поведение человека  г) физиология человека</p> <p>2. Обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда – это:  а) подготовка кадров  б) повышение квалификации кадров  в) переподготовка кадров</p>
Развитие чело-	1. Вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и

веческих ресур- сов	<p>вертикальной карьер – это:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) специализированная карьера</li> <li>б) неспециализированная карьера</li> <li>в) ступенчатая карьера</li> <li>г) скрытая карьера</li> <li>д) центростремительная карьера</li> </ul> <p>2. Планирование карьеры осуществляется:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) для молодежи</li> <li>б) для талантов</li> <li>в) для менеджеров</li> <li>г) для всех сотрудников</li> </ul> <p>3. Проблемы планирования карьеры связаны с:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) размером организации, ее типом</li> <li>б) знанием перспектив организации</li> <li>в) требованиями к будущему специалисту/менеджеру</li> <li>г) различными карьерными якорями сотрудников</li> </ul>
Оценка деятель- ности сотруд- ников	<p>5. Для каких целей может проводиться оценка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) обучение персонала</li> <li>б) формирование кадрового резерва и работа с ним</li> <li>в) система вознаграждения</li> <li>г) анализ работы персонала</li> <li>д) кадровое планирование</li> <li>е) развитие персонала и планирование карьеры сотрудников</li> <li>ж) для всего перечисленного</li> </ul> <p>6. Какие методы оценки из перечисленных ниже относятся к не стандар- тизированным?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) описание</li> <li>б) собеседование</li> <li>в) ранжирование</li> <li>г) классификация</li> <li>д) рейтинговая шкала</li> </ul> <p>7. Какого метода оценки не существует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) метод «Ассессмент-центр»</li> <li>б) аттестация</li> <li>в) оценка «180 градусов»</li> <li>г) управление результативностью</li> <li>д) управление по целям</li> </ul>
Вознаграждение персонала	<p>1. Существуют системы оплаты труда</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) тарифная</li> <li>б) сдельная</li> <li>в) бестарифная</li> <li>г) смешанная</li> <li>д) повременная</li> </ul> <p>2. За что выплачиваются премии:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) за отклонения от нормальных санитарно-гигиенических условий тру- да</li> <li>б) за производительность выше нормы</li> <li>в) за эффективность труда</li> <li>г) за уровень занятости в течение смены</li> </ul>

	<p>д) за своевременное и качественное выполнение работы</p> <p>е) за сменность</p> <p>ж) за отношение к труду (усердие)</p> <p>к) за количество и качество труда</p>
Эффективность управления человеческими ресурсами, организационная культура, стратегия УЧР	<p>1. Выберите уровня анализа и интерпретации организационной культуры (ОК):</p> <p>а) артефакты - видимая, но трудно расшифровываемая часть</p> <p>б) преимущественно осознаваемая часть - стратегия, цели, ценности</p> <p>в) базовые верования</p> <p>г) все вышеперечисленное</p> <p>2. Стратегия организации выстраивается (преимущественно) в зависимости от:</p> <p>а) миссии организации</p> <p>б) организационной культуры</p> <p>в) философии организации</p> <p>г) кадровой политики организации</p> <p>д) всего перечисленного</p> <p>3. Стратегическое управление персоналом подразумевает:</p> <p>а) объединение концепций социального управления</p> <p>б) динамический подход к ресурсам, которыми необходимо управлять</p> <p>в) прогнозирование потребности в персонале</p> <p>г) планирование численности персонала</p> <p>д) все ответы верные</p>
Аудит управления человеческими ресурсами	<p>1. Цели аудита:</p> <p>а) оценка деятельности экономического субъекта в сфере труда и трудовых отношений</p> <p>б) выработка направлений кадровой политики экономического субъекта;</p> <p>в) установление соответствия применяемых форм и методов организации трудовой деятельности и трудовых отношений законодательным и правовым актам, действующим в Российской Федерации;</p> <p>г) стратегическая политика в области управления персоналом;</p> <p>д) выработка предложений по оптимизации трудовой деятельности и трудовых отношений, осуществляемых экономическим субъектом.</p> <p>2. Основными задачами аудита персонала являются:</p> <p>а) выявление проблем в области управления персоналом</p> <p>б) оптимизация затрат на управление персоналом</p> <p>в) расчет необходимой численности персонала</p> <p>г) подбор и отбор персонала</p> <p>д) установление соответствия кадровой политики требованиям законодательства</p> <p>3. Регулирование аудиторской деятельности осуществляется при помощи:</p> <p>а) стандартизации процессов проверки</p> <p>б) государственных законодательных актов</p> <p>в) аудиторского консультирования</p> <p>г) аудиторских стандартов</p> <p>4. Задача выбора оптимального варианта может быть сформулирована как:</p> <p>а) максимизировать результат при заданных затратах;</p>

	б) минимизировать затраты при заданном результате; в) максимизировать результат при минимальных затратах 5. Признаками классификации аудита персонала являются: а) способ проведения проверки б) периодичность проведения в) оптимизация затрат на управление персоналом г) уровень проведения д) ответственность службы управления персоналом
--	---

### 5.3.2. Критерии оценивания результатов обучения по дисциплине:

Знания, умения и навыки обучающихся при промежуточном контроле в форме экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

1. «Отлично» – обучающийся глубоко и прочно усвоил весь программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами и практическими заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок.

2. «Хорошо» – обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий.

3. «Удовлетворительно» – обучающийся усвоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий.

4. «Неудовлетворительно» – обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические задания, задачи.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

При подготовке к занятиям и для выполнения индивидуальных заданий следует использовать рекомендуемые источники литературы по данному курсу, в том числе нормативные документы индустрии гостеприимства. При подготовке к занятиям следует воспользоваться не только учебниками и учебными пособиями, приведенными в списке основной и дополнительной рекомендуемой литературы, но также периодическими изданиями.

### 6.1. Основная литература

1. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов / П.Э. Шлендер [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. — 5-238-00909-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html>

### 6.2. Дополнительная литература

2. Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова. — Электрон. текстовые данные.



— Саратов: Вузовское образование, 2017. — 235 с. — 978-5-4487-0001-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68733.html>

2. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / Т.В. Зайцева. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012. — 248 с. — 978-5-211-06303-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54656.html>

### **6.3. Журналы**

1. «Туризм: практика, проблемы, перспективы» – Специализированное профессиональное издание для туристических агентств. Официальный сайт [www.tpnews.ru](http://www.tpnews.ru)

2. «Туризм: право и экономика» – Федеральный научно-практический журнал. В журнале отражены: правовое регулирование туризма в России, экономика туризма, оказание туристических услуг; государство и туризм; правовое регулирование туристической деятельности; туризм в мире: статистика и информация, документы и комментарии. Официальный сайт [www.lawinfo.ru](http://www.lawinfo.ru)

3. Журнал «Санаторно-курортная отрасль»-специализированное профессиональное издание для руководителей современных санаториев. Официальный сайт <https://sko-online.ru/>

### **6.4. Российское законодательство**

1. Конституция Российской Федерации. Официальное издание. – М.: Юрид. лит., 2011-64 с.

2. Федеральный закон «О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию» от 15.08.1996 № 114-ФЗ (с последующими изм. и доп.).

3. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. От 03.05.2012)

4. Постановление Правительства Российской Федерации от 18.07.2007 № 452 «Об утверждении правил оказания услуг по реализации туристского продукта» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2007. – N 30. – Ст. 3942.

5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 19 июля 2010 г. N 1230-р «О Концепции федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2016 годы)» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2010. – № 30. – Ст. 4146.

6. Постановление Правительства РФ от 9 октября 2015 г. N 1085 "Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации" .

7. Постановление Правительства Российской Федерации от 16 февраля 2019 года N 158 Об утверждении Положения о классификации гостиниц.

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

[www.unwto.org](http://www.unwto.org) – Всемирная туристская организация (UNWTO)

[www.wttc.org](http://www.wttc.org) – Всемирный совет по туризму и путешествиям (WTTC)

[www.russiatourism.ru](http://www.russiatourism.ru) – Федеральное агентство по туризму Российской Федерации

[www.ratanews.ru](http://www.ratanews.ru) – ежедневная электронная газета "RATA news", выпускаемая Российским союзом туриндустрии

[www.docs.cntd.ru](http://www.docs.cntd.ru) – электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Обучающиеся обеспечиваются дополнительным раздаточным материалом к лекционным и практическим занятиям в виде: методических рекомендаций к задачам и кейсам; макетов аналитических таблиц, графиков; схем алгоритмов управленческого процесса на предприятии; статей по анализу управленческих решений.

### **1. Лекционные занятия:**

а) компьютерная аудитория (класс), оснащённая современными компьютерами с ОЗУ не менее 2 ГБ, жесткий диск не менее 200 ГБ, доступом в локальную корпоративную сеть МБИ и интернет,

б) презентационная техника (мультимедийный проектор или телевизионная панель с параметрами не ниже 720x576 пикселей/дюйм),

с) доска аудиторная для написания фломастером,

д) пакеты программного обеспечения (ПО) общего назначения (Системное программное обеспечение. Операционная система Microsoft Windows Professional,; Пакет офисных приложений Microsoft Office; Приложение для создания и просмотра электронных публикаций в формате PDF ),

е) специализированное ПО для доступа к Единой электронной образовательной среде Института, специализированные программы для конкретных задач и кейсов.

### **2. Практические занятия:**

а. рабочее место преподавателя (стол, стул), оснащенное компьютером с доступом в локальную корпоративную сеть МБИ и Интернет, подключенное к мультимедийному проектору или телевизионной панели, с установленным специальным программным обеспечением для доступа к Единой электронной образовательной среде Института.

б. доска аудиторная для написания фломастером,

с. рабочие места обучающихся (столы аудиторные, стулья аудиторные), оснащенные компьютерами с доступом в локальную корпоративную сеть МБИ и интернет, с установленным специальным программным обеспечением для доступа к Единой электронной образовательной среде Института.

### Методические указания к практическим занятиям

Цель выполнения практических заданий по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» – приобретение практических навыков в использовании технологий УЧР. Выполнение практических заданий требует от обучающегося предварительного изучения учебной и научной литературы и прочих информационных источников, в том числе периодических изданий и Интернет – ресурсов.

Перечень тем практических занятий представлен в нижеприведенной таблице.

Название темы учебной дисциплины	Перечень тем практических занятий
Введение в управление человеческими ресурсами. Теория человеческого капитала	Анализ структуры задачи оптимизации
Политика организации на рынке труда	Задачи и кейсы по теме «Человеческий капитал»
Анализ работы	Кейсы по теме «Имидж организации»
Планирование человеческих ресурсов	Разработка нормативов. Анализ должностных инструкций, анализ компетенций
Комплектование персонала (наем, отбор, увольнение)	Задачи по планированию численности и оборачиваемости кадров
Адаптация новых сотрудников	Кейсы по разработке объявлений. Кейс «Отбор воронка»
Обучение сотрудников	Кейс по адаптации
Развитие человеческих ресурсов	Кейс по обучению. Расчет эффективности обучения
Оценка деятельности сотрудников	Кейсы по развитию персонала
Вознаграждение персонала	Кейсы по оценке деятельности сотрудников
Эффективность управления человеческими ресурсами, организационная культура, стратегия УЧР	Задачи по расчетам базовой части заработной платы и элементов заработной платы в тарифной системе, бестарифной системе, в грейдах. Задачи по расчету переменной части заработной платы (Премирование персонала)
Аудит управления человеческими ресурсами	Задачи по расчету эффективности мероприятий в системе УЧР. Интеллектуальная игра «Калейдоскоп»
Введение в управление человеческими ресурсами. Теория человеческого капитала	Анализ кейсов по диагностике оргкультуры и аудиту персонала.

### Методические указания к самостоятельной работе обучающихся

Цель самостоятельной работы по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» – закрепить теоретические знания и практические навыки в по дисциплине.

Самостоятельная работа предполагает выполнение заданий; анализ ситуаций; подготовку к тестированию.

Необходимую к изучению литературу нужно подбирать, исходя из конкретно поставленного вопроса. Желательно работать не только с учебниками и учебными пособиями, но и с первоисточниками. Поэтому подбор литературы начинается с изучения научных работ авторов теорий. Так как большинство работ написано зарубежными авторами, то одновременно развиваются навыки использования полученных знаний по иностранному языку, а изложение материала требует адаптации к российской действительности. Исходя из этого, рекомендуется собственная разработка (или адаптация) переведенного материала, окончательно дорабатывающегося при поддержке преподавателя.

С любого рода литературой по дисциплине (учебной, научной, публицистической, методической, нормативно-справочной) следует начинать работать с ознакомления с ее авторами, их подходом к проблеме, а также основными моментами, отличающими их от других работ. Изучая тексты учебников, главным является определение позиции автора учебника и идентификация ее с известными концепциями. Поиск определения в справочнике и словаре должен сопровождаться анализом позиции составителей, которая отражает основной подход к изучаемому феномену.

В приложении к конспектам лекций или на отдельных карточках рекомендуется вести запись изученной литературы. Существуют определенные правила, позволяющие грамотно и удобно использовать обработанную информацию. Для этого записывается:

1. Автор и название учебного пособия, научного издания, журнала, справочника, место и год его издания.

2. Основные мысли (цитаты), которые представляют интерес, выписываются с пометкой страницы, на которой они находятся.

3. Данные, представляющие особый интерес, рекомендуется записывать подробно в виде тезисов (главных мыслей, содержащихся в основных разделах) или конспектов (более развернутых записей содержания).

Записи, сделанные таким образом, могут быть использованы в качестве вспомогательного материала для сообщений в ходе обсуждения тем, дискуссий на практических занятиях, или научного сообщения на конференциях.

#### Ситуации для анализа

Название темы учебной дисциплины	Примеры задач и ситуаций для анализа
Введение в управление человеческими ресурсами. Теория человеческого капитала	<p>1. Охарактеризуйте человеческий капитал Володи Митрофанова из «Заповедника» С.Довлатова (по всем характеристикам трудового потенциала). Каковы Ваши соображения по поводу «нестандартных» индивидов?</p> <p>2. Известно, что в Японии минимальный размер зарплат у новичков, а максимальный размер зарплат – у работников предпенсионного возраста. Объясните такую политику заработной платы с позиций теории «человеческого капитала». Какие характеристики трудового потенциала в большей степени подвержены изменениям с течением времени?</p> <p>3. Когда фирма принимает решение об осуществлении какого-либо ин-</p>

	<p>вестиционного проекта, ей приходится сопоставлять сегодняшние затраты на приобретение капитального оборудования с будущими доходами, которые это оборудование принесет. Как называется процедура этого сопоставления в экономике? Имеет ли она какое-либо применение в иных ситуациях в рыночном хозяйстве, помимо покупки фирмой станков, оборудования и т. п.? Как она применяется в теории «человеческого капитала»?</p> <p>4.Робинзон Крузо добывает себе пищу, выкапывая ногтями ракушки из прибрежных камней – в день 5 штук (существование на грани голода). Если бы у него была лопата, он мог бы увеличить производительность труда до 15 ракушек в день. Но для ее изготовления нужен месяц работы.</p> <p>Сколько ракушек был бы готов отдать Робинзон Крузо впоследствии в обмен на 150 ракушек сегодня (5 шт. х 30 дней), чтобы эти 30 дней изготавливать лопату?</p> <p>(Пропорция, в соответствии с которой сегодняшние ракушки (блага) обмениваются, на будущие, представляет собой ставку процента в мире Робинзона Крузо).</p> <p>5.Компания предлагает уходящим на пенсию сотрудникам 2 способа получения пенсионных выплат:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) сотрудник ежемесячно до конца жизни получает фиксированную сумму денег;</li> <li>2) при уходе на пенсию единовременно выплачивается некоторая сумма денег.</li> </ol> <p>Каким путем фирма может определить сегодняшнюю ценность ежемесячно выплачиваемых на протяжении всей жизни фиксированной суммы денег?</p> <p>Уменьшает ли рост процентных ставок привлекательность единовременной выплаты для уходящих на пенсию сотрудников?</p>
<p>Политика организации на рынке труда</p>	<p>1.Квалифицированных опытных управленцев и специалистов привлекает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность интересной творческой работы;</li> <li>– достойный уровень заработной платы;</li> <li>– возможность карьерного и профессионального роста.</li> </ul> <p>Отталкивает высокопотенциальных сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– бюрократизм;</li> <li>– плохой менеджмент;</li> <li>– низкий уровень оплаты труда, не соответствующий вложенным усилиям;</li> <li>– отсутствие возможностей профессионального и карьерного роста.</li> </ul> <p>Приведите примеры компаний, соответствующих предложенным наборам признаков.</p> <p>2. По независимым оценкам рекрутерских агентств выпускники вузов в период 2010 – 2016гг. составляли до 30% экономически активного населения, работающие - до 70%, мигранты - до 1-2%. На основании статистики и принятых законов в 2017, 2018гг. выскажите предположения о структуре занятости на среднесрочную перспективу.</p>

	<p>3. Средняя продолжительность работы в одной компании (лет), (по оценке РСПП) составляет:</p> <table border="0"> <tr> <td>экономика в целом</td><td>- 3,9</td></tr> <tr> <td>промышленность</td><td>- 3,5</td></tr> <tr> <td>торговля</td><td>- 2,8</td></tr> <tr> <td>строительство</td><td>- 2,3</td></tr> <tr> <td>органы управления</td><td>- 7,7</td></tr> </table> <p>Объясните тенденцию. Какие изменения должны произойти в кадровой политике, на Ваш взгляд, для увеличения длительности продолжительности работы?</p> <p>4. Используя образы компаний на рынке труда у работников (из коллекции Веричевой Г.Л.) охарактеризуйте компании, которые метафорически представлены в таблице 1.</p> <p>Таблица 1 -Метафоры, характеризующие возможности развития сотрудника в организации</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Положительные образы</th><th>Отрицательные образы</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Кузница кадров</td><td>Тюрьма народов</td></tr> <tr> <td>Карьерная компания</td><td>Бизнес-концлагерь</td></tr> <tr> <td>Лестница в небо</td><td>Пищеварительный тракт</td></tr> <tr> <td>Райский уголок</td><td>Соковыжималка</td></tr> <tr> <td>Золотое дно</td><td>Королевство кривых зеркал</td></tr> <tr> <td>Запасной аэродром</td><td>Зоопарк</td></tr> </tbody> </table> <p>5. Источники информации о компании, по оценкам проведенных силами компании исследований – опрос 51 чел., обратившихся по поводу трудоустройства, следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>18 чел узнали из рекламной прессы («Реклама-шанс» и пр.)</li> <li>12 чел - СМИ</li> <li>10 чел – коллеги</li> <li>8 чел- сотрудники</li> <li>2чел - интернет</li> <li>1чел - выставка</li> </ul> <p>Компания понимает, что ее позиционирование на рынке недостаточно, поскольку она испытывает трудности с привлечением кадров. Продумать и представить список мероприятий, способных изменить ситуацию.</p>	экономика в целом	- 3,9	промышленность	- 3,5	торговля	- 2,8	строительство	- 2,3	органы управления	- 7,7	Положительные образы	Отрицательные образы	Кузница кадров	Тюрьма народов	Карьерная компания	Бизнес-концлагерь	Лестница в небо	Пищеварительный тракт	Райский уголок	Соковыжималка	Золотое дно	Королевство кривых зеркал	Запасной аэродром	Зоопарк
экономика в целом	- 3,9																								
промышленность	- 3,5																								
торговля	- 2,8																								
строительство	- 2,3																								
органы управления	- 7,7																								
Положительные образы	Отрицательные образы																								
Кузница кадров	Тюрьма народов																								
Карьерная компания	Бизнес-концлагерь																								
Лестница в небо	Пищеварительный тракт																								
Райский уголок	Соковыжималка																								
Золотое дно	Королевство кривых зеркал																								
Запасной аэродром	Зоопарк																								
Анализ работы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Видео-кейс. Анализ микроэлементов (уборка помещения).</li> <li>2. Описание рабочих мест</li> <li>3. Разработка нормативов.</li> <li>4. Хронометраж – задача</li> <li>5. ФРВ – задачи</li> <li>6. Разработка должностной инструкции</li> <li>7. Разработка модели компетенций</li> </ol> <p>(Источник – Практикум по дисциплине)</p>																								

Планирование человеческих ресурсов	<p>1. Расчет среднесписочной численности гостиницы</p> <p>2. Расчет численности персонала</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– расчетным методом</li><li>– балансовым методом</li><li>– на основе норм управления</li></ul> <p>3. Расчет полезного фонда времени (Источник – Практикум по дисциплине)</p> <p>4. Организация «Х» провела опрос сотрудников с целью выявления причин высокой текучести кадров. В результате анализа ответов администрации пришла к выводу о необходимости проведения обучения сотрудников. Текучесть стала снижаться.</p> <p>Некоторые показатели сложившейся статистики, характеризующей движение кадров за 2017 и 2018 год, и калькуляция затрат на обучение приведены в таблице 1. На сколько снизилась текучесть кадров?</p> <p>Таблица 1. Некоторые показатели статистики движения кадров за 2017 и 2018 годы.</p> <table><tr><th rowspan="2"></th><th rowspan="2">Показатель</th><th rowspan="2">Ед. изм.</th><th colspan="2">Количество</th></tr><tr><th>2017г.</th><th>2018г.</th></tr><tr><td>1</td><td>Численность выбывших по собственному желанию</td><td>Чел.</td><td>35</td><td>30</td></tr><tr><td>2</td><td>Численность выбывших по объективным причинам</td><td>Чел.</td><td>10</td><td>8</td></tr><tr><td>3</td><td>Численность уволенных по распоряжению администрации (как не соответствующие требованиям организации)</td><td>Чел.</td><td>5</td><td>2</td></tr><tr><td>4</td><td>Среднесписочная численность</td><td>Чел.</td><td>400</td><td>406</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>		Показатель	Ед. изм.	Количество		2017г.	2018г.	1	Численность выбывших по собственному желанию	Чел.	35	30	2	Численность выбывших по объективным причинам	Чел.	10	8	3	Численность уволенных по распоряжению администрации (как не соответствующие требованиям организации)	Чел.	5	2	4	Среднесписочная численность	Чел.	400	406					
	Показатель				Ед. изм.	Количество																											
		2017г.	2018г.																														
1	Численность выбывших по собственному желанию	Чел.	35	30																													
2	Численность выбывших по объективным причинам	Чел.	10	8																													
3	Численность уволенных по распоряжению администрации (как не соответствующие требованиям организации)	Чел.	5	2																													
4	Среднесписочная численность	Чел.	400	406																													
Комплектование персонала (наем, отбор, увольнение)	<p>1. Гостинице «Х» требуется сотрудник на должность администратора. В компании процедуре отбора уделяется особое внимание. Менеджеру по персоналу поставлена задача – разработать сценарий отборочного собеседования с фокусом на выявление профессиональных компетенций кандидатов. Составьте пять вопросов разных типов для выявления профессиональных знаний, умений и навыков. Вопросы должны отражать различные аспекты профессиональной деятельности кандидата.</p> <p>2. Рекрутеры отдела по работе с персоналом решили при отборе кандидатов на должность бухгалтера использовать метод интервью по компетенциям. Помогите рекрутерам разработать индикаторы компетенции «Гибкость» и составить перечень вопросов для проведения интервью.</p> <p>3. Дайте развернутое заключение по поводу объявления (с позиций требований к идеальному объявлению о вакансии).</p>																																

	<div data-bbox="516 174 922 443" data-label="Complex-Block"> <p>Требуются</p> <p><b>СОТРУДНИКИ</b></p> <p><b>В новый отдел</b></p> <p>Педагогам предпочтение</p> <p><b>8-964-382-74-98</b></p> </div> <p>4. Гостинице «Н» сотрудник на должность секретаря директора. В компании процедуре отбора уделяется особое внимание. Менеджеру по персоналу поставлена задача – разработать сценарий отборочного собеседования с фокусом на выявление профессиональных компетенций кандидатов.</p> <p>Составьте пять вопросов разных типов для выявления профессиональных знаний, умений и навыков. Вопросы должны отражать различные аспекты профессиональной деятельности кандидата.</p> <p>5. Составить резюме (CV)</p> <p>6. Использовать тест Равена для оценки интеллектуальных способностей, тесты для оценки творческих способностей и эмоционального интеллекта.</p> <p>7. Работники отдела HR поставили перед собой на следующий год следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принять для компании «Х» 20 специалистов по техническому обслуживанию гостиничного хозяйства.</li> <li>– удержать 90% из них после одного года работы.</li> <li>– коэффициент выживаемости за год в 60% с общей оценкой на уровне «Превышение ожиданий» или выше.</li> </ul> <p>Источник найма - Реклама в газетах</p> <p>Кандидаты -83 чел.</p> <p>Прошедшие первое собеседование -39 чел.</p> <p>Число прошедших интервью -25 чел.</p> <p>Предложена работа -15 чел.</p> <p>Принятых предложений (о приеме на работу) -8 чел.</p> <p>Осталось через год -5 чел.</p> <p>Результаты превысили ожидания- 2 чел.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– построить «отборочную воронку»</li> <li>– оценить полученный эффект (план – факт).</li> <li>– сделать выводы о работе отдела HR.</li> </ul>
Адаптация новых сотрудников	<p>1. Выбрать и обосновать содержание возможных мероприятий первого дня нового сотрудника в гостинице. (Источник – Практикум по дисциплине)</p> <p>2. Разработать список документов, которые должны быть предоставлены сотруднику до первого дня работы (Источник – Практикум по дисциплине)</p> <p>3. В трех разных гостиницах применяют три разных подхода к адаптации персонала. В первой применяют подход, который условно можно назвать «Оптический подход» («Вы работайте, а мы посмотрим»), во второй – подход, который можно условно назвать «Армейский» («Са-</p>



	<p>лаги (духи)» делают то, что говорят «деды», др. словами, новички выполняют любое поручение бывалых работников), в третьей применяется подход, который можно назвать «Партнерский» (Новичкам помогают «войти в коллектив»). В одной из компаний до 90% новых сотрудников, покинувших организацию, принимали решение об уходе в первый день своего пребывания в ней. О какой из трех компаний идет речь?</p> <p>4. Директор встретил молодого сотрудника словами: «Вы очень вовремя. Нам как раз надо подготовить отчет. Вот все документы. У Вас неделя. Держайте».</p> <p>Правильно ли поступил директор.? Какие варианты и почему существуют?</p>
Обучение сотрудников	<p>1.Программа тренинга преследовала цель сокращения текучести персонала</p> <p>Экономический эффект тренинга оценивался как разница между издержками на обучение одного сотрудника (1100 д.е.) и экономией от снижения текучести</p> <p>Для оценки экономии от снижения текучести были подсчитаны расходы на поиск, найм и адаптацию нового сотрудника:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сообщение работника об уходе из организации</li> <li>- решение вопроса о замещении освобождающейся должности</li> <li>- разработка рекламного объявления о вакансии</li> <li>- выбор СМИ и переговоры об условиях размещения объявления</li> <li>- размещение объявления в СМИ</li> <li>- просмотр и отбор резюме</li> <li>- отбор и подготовка интервьюеров</li> <li>- проведение интервью</li> <li>- тестирование кандидатов</li> <li>- информирование отклоненных кандидатов</li> <li>- разработка трудового контракта</li> <li>- входной тренинг</li> </ul> <p>Расходы на поиск, найм и адаптацию нового сотрудника были оценены в 3700 д.е;</p> <p>Рассчитать эффективность проведения тренинга.</p> <p>2. Для осуществления контакта с клиентами работникам необходимо знание английского языка и руководством предприятия было принято решение нанять для этой цели переводчика с заработной платой в 40000 руб. Но можно не нанимать в штат переводчика, если сотрудники сами будут владеть английским языком в степени достаточной для контакта с клиентом. Рассчитать бюджет на обучение сотрудников. Рассмотреть несколько вариантов и обосновать выбор лучшего. Варианты могут варьировать по стоимости предоставляемых образовательных услуг в Санкт-Петербурге, по численности обучающихся (один, два, три представителя), по способу обучения (с отрывом, без отрыва от производства и т.д.). Рассчитать эффективность предложенного варианта.</p> <p>3. В гостинице для повышения квалификации сотрудников организованы курсы целевого назначения. Исходные данные приведены в таблице. Рассчитать экономическую эффективность повышения квалификации сотрудников. (Исходные данные – Практикум по дисциплине).</p>

	<p>4. Рассчитать эффективность инвестиций в образование на примере финансового отдела в составе 7 человек. (Исходные данные – Практикум по дисциплине)</p> <p>5. Обсуждение рассказа А.П.Чехова «Пари». Как в результате обучения изменяются</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– мироощущение,</li> <li>– миропонимание,</li> <li>– поведение человека.</li> </ul>
Развитие человеческих ресурсов	<p>1. Видео-кейс «Успех». Что является мерилем успеха?</p> <p>2. Валя Иванова с мужем. родили 9 детей и еще 10 человек усыновили (удочерили). На встрече с одноклассниками все рассказывали о своем карьерном росте и достигнутом положении. Валя Иванова сказала, что у нее нет никакой карьеры. Так ли это? Какую карьеру сделала Валя Иванова?</p> <p>3. Что удерживает сотрудников в компании? Проанализировать соцопросы в ряде компаний (Источник – Интернет) и высказать свои предположения.</p> <p>4. Пройти тест «Карьерные якоря (Э. Шейн). Сделать вывод о своем карьерном якоря. Обсудить – влияет ли знание о карьерном якоря на Ваше представление о сотруднике.</p> <p>5. Успешные практики. Обсудить программу «Перспектива» и программу «Пик».</p>
Оценка деятельности сотрудников	<p>1. Трудоемкость уборки снизилась на 25%. На сколько % выросла производительность работника?</p> <p>2. Производительность труда выросла на 10%. На сколько % снизилась трудоемкость услуги?</p> <p>3. Определить коэффициенты производительности, многофакторные коэффициенты производительности и индексы динамики (Исх. данные – Практикум по дисциплине)</p> <p>4. Используя многокритериальный метод оценки продуктивности труда, найти интегральную оценку производительности структурного подразделения. (Исх. данные – Практикум по дисциплине)</p> <p>5. Провести SWOT-анализ пяти сотрудников отдела. Обосновать выбор наилучшей кандидатуры на должность руководителя отдела, руководствуясь результатами и компетенциями сотрудников. ((Исх. данные – Практикум по дисциплине)</p>
Вознаграждение персонала	<p>1. Менеджеру, занятому реализацией фитнес-абонементов, установлен месячный план в 35 абонементов и премия в размере 10% от оклада за выполнение плана. Оклад 20,5 тыс. руб. В декабре менеджер продал 36 абонементов. Какое финансовое вознаграждение получит менеджер за декабрь? Считаете ли вы такую систему оплатой справедливой? Почему? Как бы вы предложили изменить стимулирование менеджеров?</p> <p>2. За организацию экскурсии для клиента сотрудники получают фиксированную доплату к заработной плате в 0,5 тысяч рублей. В апреле 2018 года работник продал одну экскурсию по городу и одну в музей. Определить доплату к зарплате.</p> <p>Ваши предложения по улучшению стимулирования.</p> <p>3. Менеджеру, ответственному за выполнение плана по заполнению</p>

	<p>номерного фонда, установлен напряженный месячный план и премия в размере 40% от оклада за выполнение плана. Оклад 25 тыс. руб. В декабре план продаж был выполнен на 105%. Какое финансовое вознаграждение получит менеджер за декабрь? Как бы вы предложили изменить стимулирование менеджеров?</p> <p>4. В малом отеле заняты 7 сотрудников: директор, администратор, горничная, портье, буфетчик, бухгалтер, уборщица. Стратегия развития – динамическая. Кадровая политика – открытая. Разработайте предложения по вознаграждению персонала. Какую систему, на Ваш взгляд, целесообразно использовать малому коммерческому предприятию: тарифную, бестарифную, грейды? Обоснуйте.</p> <p>5. Произвести расчеты заработной платы и структурных элементов в тарифной системе, бестарифной системе. ((Исх. данные – Практикум по дисциплине)</p>
<p>Эффективность управления человеческими ресурсами, организационная культура, стратегия УЧР</p>	<p>1. Рассчитать экономию численности за счет снижения внутрисменных потерь рабочего времени (в результате реализации мероприятий по совершенствованию технологий производства.</p> <p>2. Рассчитать экономию численности за счет снижения целодневных простоев в результате реализации мероприятий по совершенствованию технологий производства.</p> <p>3. Рассчитать экономию численности за счет снижения трудоемкости (в результате проведения мероприятий по развитию [обучению, повышению квалификации] персонала, применению новых технологий)</p> <p>4. Внедрение комплекса мероприятий социальной направленности позволило сократить потери рабочего времени по болезни. Определить экономическую эффективность внедренных мероприятий. (Исх. данные – Практикум по дисциплине).</p> <p>5. Внедрение комплекса мероприятий по улучшению качества трудовой жизни способствовало сокращению потерь рабочего времени по вине работников на 8,6 мин в смену. Определить экономическую эффективность внедренных мероприятий (Исх. данные – Практикум по дисциплине).</p> <p>6. Определить экономический эффект от снижения трудоемкости. Годовой фонд рабочего времени равен 1800 часов. Средняя заработная плата за отчетный период (<math>Z_{cp}</math>) равна 28000 д.е. (Исходные данные – Практикум по дисциплине)</p> <p>7. В гостинице заселенность место-дней необходимо повысить на 10%. Для повышения квалификации сотрудников и освоения ими внедряемых новых технологий организованы курсы целевого назначения. Рассчитать экономическую эффективность повышения квалификации сотрудников. (Исх. данные – Практикум по дисциплине).</p> <p>8. Групповое задание «Изменения корпоративной культуры». (Методика К.Камерона, Р.Куина)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– каковы 3 наиболее приоритетные сферы для изменений?</li> <li>– какие конкретные инициативы в области HR необходимо предпринять для каждой сферы, требующей изменений?</li> <li>– как следует модифицировать HR-практики: - привлечения, отбора, адаптации, обучения и развития, мотивации и оценки персон</li> </ul>

	нала (предложите конкретные действия по каждой функции)
Аудит управления человеческими ресурсами	<p>1. Установить несоответствие и объяснить причину неверных расчетов среднесписочной численности (Исх. данные – Практикум по дисциплине).</p> <p>2. Решить задачи оптимизации – на выбор - по подбору кадров, выбору IT-программ для сферы УЧР, численности сотрудников.</p> <p>3. Групповое задание. Проанализировать кейс: «Формирование социального пакета».</p> <p>4. Провести анализ использования рабочего времени в организации (Исх. данные – Практикум по дисциплине).</p> <p>5. Групповое задание. Провести анализ удовлетворенности сотрудников по результатам анкетирования (исх. данные – Практикум по дисциплине) и выработать рекомендации.</p>

### Темы эссе

Название темы учебной дисциплины	Пример темы эссе
Теория человеческого капитала	<p>Подвержен ли моральному износу человеческий капитал?</p> <p>Лень – двигатель прогресса</p> <p>Все проблемы организации – это проблемы использования человеческого капитала</p> <p>Критика традиционной классической классификации экономических ресурсов</p> <p>Гипотеза рационального экономического поведения Г.Беккера в России</p> <p>Выгодно ли быть образованным?</p> <p>Когда и как растет человеческий капитал?</p> <p>Если ты такой умный, что же ты такой бедный?</p> <p>Образование ума не прибавляет</p> <p>Почему трудовой потенциал меньше человеческого потенциала?</p>
Анализ работы	<p>Чем труд отличается от творчества?</p> <p>Творчество в литературных примерах.</p> <p>Труд – это ресурс или процесс?</p> <p>Время – деньги? Так ли это?</p> <p>Кому нужен «Тайм-менеджмент»?</p> <p>Это страшное слово «нормирование»</p> <p>Когда работа – удовольствие?</p> <p>Чем цель работы отличается от задач?</p> <p>О чем не говорит должностная инструкция?</p> <p>Компетенции. Зачем они нужны?</p>