

Документ подписан простой электронной подписью.  
Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 10.07.2025 13:49:18

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Самарский государственный экономический университет»**

**Институт**      Институт менеджмента

**Кафедра**      Маркетинга, логистики и рекламы

**УТВЕРЖДЕНО**

Ученым советом Университета

(протокол № 10 от 22 мая 2025 г. )

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**Наименование дисциплины**      Б1.О.22 Управление персоналом

**Основная профессиональная образовательная программа**      43.03.01 Сервис программа Управление гостиничным и ресторанным бизнесом

Квалификация (степень) выпускника Бакалавр

Самара 2025

## Содержание (рабочая программа)

Стр.

- 1 Место дисциплины в структуре ОП
- 2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе
- 3 Объем и виды учебной работы
- 4 Содержание дисциплины
- 5 Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
- 6 Фонд оценочных средств по дисциплине

Целью изучения дисциплины является формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

## 1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Управление персоналом входит в обязательную часть блока Б1. Дисциплины (модули)

Предшествующие дисциплины по связям компетенций: Предпринимательское дело, Основы права, Гостиничный и ресторанный бизнес: традиции и история развития, Правовые основы профессиональной деятельности в гостиничном и ресторанном бизнесе, Общественный проект "Обучение служением", Основы проектной деятельности, Командообразование и работа в команде, Адаптация лиц с ОВЗ

Последующие дисциплины по связям компетенций: Нормативно-правовое и документационное обеспечение гостиничного и ресторанного бизнеса

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

Изучение дисциплины Управление персоналом в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

### Универсальные компетенции (УК):

УК-2 - Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
УК-2	УК-2.1: Знать:	УК-2.2: Уметь:	УК-2.3: Владеть (иметь навыки):
	действующие правовые нормы, принципы и методы декомпозиции задач и анализа имеющихся ресурсов и ограничений	определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения	навыками разработки оптимальных способов решения поставленных задач, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов

УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
УК-3	УК-3.1: Знать:	УК-3.2: Уметь:	УК-3.3: Владеть (иметь навыки):
	методики формирования команд; методы эффективного руководства коллективами, свою роль в команде	разрабатывать командную стратегию; организовывать работу коллективов; управлять коллективом; разрабатывать мероприятия по личностному, образовательному и профессиональному росту	методами организации и управления коллективом, планированием его действий

### Общепрофессиональные компетенции (ОПК):

ОПК-7 - Способен обеспечивать безопасность обслуживания потребителей и соблюдение требований заинтересованных сторон на основании выполнения норм и правил охраны труда и

техники безопасности

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
ОПК-7	ОПК-7.1: Знать:	ОПК-7.2: Уметь:	ОПК-7.3: Владеть (иметь навыки):
	требования и условия обеспечения безопасности обслуживания потребителей сервисных услуг, нормы трудового законодательства и нормативно-правовые акты РФ в области безопасного обслуживания	выполнять нормы обслуживания потребителей с целью обеспечения их безопасности на внутреннем и внешнем рынке, обеспечивать соблюдение требований	навыками соблюдения требования охраны труда и техники безопасности в подразделениях предприятий избранной сферы деятельности, владеть информацией об актуальных изменениях в сфере охраны труда и техники безопасности

### 3. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

#### Очно-заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего час/ з.е.
	Сем 5
Контактная работа, в том числе:	6.3/0.18
Занятия лекционного типа	2/0.06
Занятия семинарского типа	2/0.06
Индивидуальная контактная работа (ИКР)	0.3/0.01
Групповая контактная работа (ГКР)	2/0.06
Самостоятельная работа:	103.7/2.88
Промежуточная аттестация	34/0.94
Вид промежуточной аттестации:	
Экзамен	Экз
Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы	144
Зачетные единицы	4

### 4. Содержание дисциплины

#### 4.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий:

Тематический план дисциплины Управление персоналом представлен в таблице.

#### Разделы, темы дисциплины и виды занятий Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контактная работа				Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной программе
		Лекции	Занятия семинарского типа	ИКР	ГКР		
			Практич. занятия				
1.	Методология управления персоналом предприятий гостиничного и ресторанного	1	1			50	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-

	бизнеса						7.1, ОПК-7.2, ОПК-7.3
2.	Функциональные элементы системы управления персоналом предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса	1	1			53,7	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-7.1, ОПК-7.2, ОПК-7.3
	Контроль	34					
	<b>Итого</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0.3</b>	<b>2</b>	<b>103.7</b>	

## 4.2 Содержание разделов и тем

### 4.2.1 Контактная работа

#### Тематика занятий лекционного типа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид занятия лекционного типа*	Тематика занятия лекционного типа
1.	Методология управления персоналом предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса	лекция	Объекты и субъекты управления персоналом
2.	Функциональные элементы системы управления персоналом предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса	лекция	Основы формирования персонала предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса

\*лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся

#### Тематика занятий семинарского типа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид занятия семинарского типа**	Тематика занятия семинарского типа
1.	Методология управления персоналом предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса	практическое занятие	Объекты и субъекты управления персоналом
2.	Функциональные элементы системы управления персоналом предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса	практическое занятие	Основы формирования персонала предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса

\*\* семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия

#### Иная контактная работа

При проведении учебных занятий СГЭУ обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин (модулей) в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых организацией, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Формы и методы проведения иной контактной работы приведены в Методических

указаниях по основной профессиональной образовательной программе.

#### 4.2.2 Самостоятельная работа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид самостоятельной работы ***
1.	Методология управления персоналом предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса	- подготовка доклада - подготовка электронной презентации - тестирование
2.	Функциональные элементы системы управления персоналом предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса	- подготовка доклада - подготовка электронной презентации - тестирование

\*\*\* самостоятельная работа в семестре, написание курсовых работ, докладов, выполнение контрольных работ

### 5. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

#### 5.1 Литература:

##### 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. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559881>

##### Дополнительная литература

1. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559725>

2. Чуваткин, П. П. 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>

##### Литература для самостоятельного изучения

1. Андреева И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента. — ISBN 978-5-9775-0775-2. СПб. : БХВ-Петербург, 2011 – Электронное издание. — <http://ibooks.ru/product.php?productid=24831>

2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – СПб. : Питер, 2012 – МО РФ. – ISBN 978-5-91180-771-9 – Электронное издание – <http://ibooks.ru/product.php?productid=24894>

3. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008

4. Дуракова И.Б. Управление персоналом. Учебник. Гриф УМО. ISBN 978-5-16-003563-5. М.: ИНФРА-М, 2009 – Электронное издание. – <http://ibooks.ru/reading.php?productid=22201>.

5. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. Учебник для бакалавров. М.: ЮРАЙТ, 2014

6. Скудутис М. В. Кадровое дело: от приема на работу до увольнения. ISBN 978-5-459-00791-6. СПб. : Питер, 2011 – Электронное издание. - <http://ibooks.ru/product.php?productid=28502>

7. Соловьев Д.П., Шуткина Е.В. Стратегическое управление персоналом. Практикум. Самара, СГЭУ, 2012

8. Соловьев Д.П. Стандарты управления персоналом. Монография. Самара, СГЭУ, 2011

9. Стредвик Дж. Управление персоналом в малом бизнесе / Пер. с англ. СПб: Издательский Дом «Нева», 2003

10. Терентьева Т.А. Подбор персонала. Практические инструменты и приемы / Татьяна Терентьева, Александра Имаева. – М.: Эксмо, 2010 + 1 CD.

11. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007

12. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010

Управление человеческими ресурсами / Под ред. М.Пула, М.Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с. (Энциклопедия. Серия «Бизнес-класс»)

## **5.2. Перечень лицензионного программного обеспечения**

1. Astra Linux Special Edition «Смоленск», «Орел»; РедОС ; ОС "Альт Рабочая станция" 10; ОС "Альт Образование" 10

2. МойОфис Стандартный 2, МойОфис Образование, Р7-Офис Профессиональный, МойОфис Стандартный 3, МойОфис Профессиональный 3

## **5.3 Современные профессиональные базы данных, к которым обеспечивается доступ обучающихся**

1. Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия» - <http://www.gov.ru/>)

2. Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации» (<http://pravo.gov.ru/>)

3. Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/>)

4. Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>)

## **5.4. Информационно-справочные системы, к которым обеспечивается доступ обучающихся**

1. справочно-правовая система «Консультант Плюс»

2. справочно-правовая система «ГАРАНТ-Максимум»

## **5.5. Специальные помещения**

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор

	Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования

**6. Фонд оценочных средств по дисциплине Управление персоналом:  
6.1. Контрольные мероприятия по дисциплине**

Вид контроля	Форма контроля	Отметить нужное знаком « + »
Текущий контроль	Оценка докладов	+
	Устный/письменный опрос	-
	Тестирование	+
	Практические задачи	+
Промежуточный контроль	Экзамен	+

Порядок проведения мероприятий текущего и промежуточного контроля определяется Методическими указаниями по основной профессиональной образовательной программе высшего образования; Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Самарский государственный экономический университет».

**6.2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе**

**Универсальные компетенции (УК):**

УК-2 - Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	УК-2.1: Знать:	УК-2.2: Уметь:	УК-2.3: Владеть (иметь навыки):
	действующие правовые нормы, принципы и методы декомпозиции задач и анализа имеющихся ресурсов и ограничений	определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения	навыками разработки оптимальных способов решения поставленных задач, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов
Пороговый	знать основы целеполагания, действующие правовые нормы и принципы декомпозиции задач	определять круг задач в рамках поставленной цели, уметь их декомпозировать и выбирать оптимальные способы их решения	навыками целеполагания и разработки оптимальных способов решения поставленных задач



Стандартный (в дополнение к пороговому)	знать основы целеполагания, действующие правовые нормы и принципы декомпозиции задач и анализа имеющихся ресурсов	определять круг задач в рамках поставленной цели, уметь их декомпозировать и выбирать оптимальные способы решения задач исходя из анализа имеющихся ресурсов	навыками целеполагания и разработки оптимальных способов решения поставленных задач, исходя из целей и действующих правовых норм
Повышенный (в дополнение к пороговому, стандартному)	знать основы целеполагания, действующие правовые нормы, принципы и методы декомпозиции задач и анализа имеющихся ресурсов и ограничений	определять круг задач в рамках поставленной цели, уметь их декомпозировать и выбирать оптимальные способы решения задач исходя из анализа имеющихся ресурсов и ограничений	навыками целеполагания и разработки оптимальных способов решения поставленных задач, исходя из целей и действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений

УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Планируемые результаты обучения по программе	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>		
	УК-3.1: Знать:	УК-3.2: Уметь:	УК-3.3: Владеть (иметь навыки):
	методики формирования команд; методы эффективного руководства коллективами, свою роль в команде	разрабатывать командную стратегию; организовывать работу коллективов; управлять коллективом; разрабатывать мероприятия по личностному, образовательному и профессиональному росту	методами организации и управления коллективом, планированием его действий
Пороговый	основы командообразования и методики формирования команд	разрабатывать командную стратегию; организовывать работу коллективов	методами организации и управления коллективом
Стандартный (в дополнение к пороговому)	основы командообразования и методики формирования команд; правила определения командных ролей	разрабатывать командную стратегию; организовывать работу коллективов; управлять коллективом	методами организации и управления коллективом, методикой определения командных ролей и расстановки членов команды
Повышенный (в дополнение к пороговому, стандартному)	методики формирования команд; методы эффективного руководства коллективами, свою роль в команде	разрабатывать командную стратегию; организовывать работу коллективов; управлять коллективом; разрабатывать мероприятия по личностному, образовательному и профессиональному росту	методами организации и управления коллективом, методикой определения командных ролей и расстановки членов команды; планированием действий коллектива

### Общепрофессиональные компетенции (ОПК):

ОПК-7 - Способен обеспечивать безопасность обслуживания потребителей и соблюдение требований заинтересованных сторон на основании выполнения норм и правил охраны труда и техники безопасности

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
		ОПК-7.1: Знать:	ОПК-7.2: Уметь:
	требования и условия обеспечения безопасности обслуживания потребителей сервисных услуг, нормы трудового законодательства и нормативно-правовые акты РФ в области безопасного обслуживания	выполнять нормы обслуживания потребителей с целью обеспечения их безопасности на внутреннем и внешнем рынке, обеспечивать соблюдение требований	навыками соблюдения требования охраны труда и техники безопасности в подразделениях предприятий избранной сферы деятельности, владеть информацией об актуальных изменениях в сфере охраны труда и техники безопасности
Пороговый	нормы трудового законодательства в области безопасного обслуживания потребителей сервисных услуг	выполнять нормы трудового законодательства в области безопасного обслуживания потребителей сервисных услуг	навыками соблюдения норм трудового законодательства в области безопасного обслуживания потребителей сервисных услуг
Стандартный (в дополнение к пороговому)	нормы трудового законодательства и нормативно-правовые акты РФ в области безопасного обслуживания потребителей сервисных услуг	выполнять нормы трудового законодательства и нормативно-правовые акты РФ в области безопасного обслуживания потребителей сервисных услуг	навыками соблюдения норм трудового законодательства и нормативно-правовых актов РФ в области безопасного обслуживания потребителей сервисных услуг; владеть актуальной информацией о происходящих изменениях в соответствующем законодательстве
Повышенный (в дополнение к пороговому, стандартному)	требования и условия обеспечения безопасности обслуживания потребителей сервисных услуг, нормы трудового законодательства и нормативно-правовые акты РФ в области безопасного обслуживания	выполнять нормы обслуживания потребителей с целью обеспечения их безопасности на внутреннем и внешнем рынке, обеспечивать соблюдение требований правил охраны труда и техники безопасности	навыками соблюдения требования охраны труда и техники безопасности в подразделениях предприятий избранной сферы деятельности, владеть информацией об актуальных изменениях в сфере охраны труда и техники безопасности

### 6.3. Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контролируемые планируемые	Вид контроля/используемые оценочные средства
-------	--	----------------------------	--

		результаты обучения в соотношении с результатами обучения по программе	Текущий	Промежуточный
1.	Методология управления персоналом предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса	УК-2.1, УК-2.2, УК- 2.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-7.1, ОПК -7.2, ОПК-7.3	оценка докладов, тестирование, практические задачи	экзамен
2.	Функциональные элементы системы управления персоналом предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса	УК-2.1, УК-2.2, УК- 2.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-7.1, ОПК -7.2, ОПК-7.3	оценка докладов, тестирование, практические задачи	экзамен

#### 6.4.Оценочные материалы для текущего контроля

##### Примерная тематика докладов

Раздел дисциплины	Темы
1. Методология управления персоналом предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса	<p>Тема 1. Место управления персоналом в системе менеджмента организации  Сущность менеджмента  Система менеджмента организации  Ресурсы менеджмента  Сущность управления персоналом  Содержание понятия «управление персоналом организации»  Цели управления персоналом  Обусловленность целей управления персоналом целями организации  Функции управления персоналом  Классификация функций управления А.Файоля  Цикл управления Э.Деминга  Современные принципы менеджмента  Содержание принципов: ориентация на потребителя, лидерство руководителя, вовлечение персонала, процессный подход, системный подход к менеджменту, постоянное улучшение, принятие решений, основанное на фактах, взаимовыгодные отношения с поставщиками.</p> <p>Тема 2. Персонал как объект управления  Содержание понятий «персонал организации», «человеческие ресурсы организации», «кадры организации»  Особенности персонала как ресурса менеджмента  Структура персонала  Цели и признаки классификации персонала  Варианты классификации персонала организации</p> <p>Тема 3. Эволюция управления персоналом  Исторические этапы становления функции управления персоналом  Основные школы и концепции управления персоналом: “научного управления”, “человеческих отношений”, “человеческих ресурсов”. Их признаки, состав функций по управлению персоналом  Внешние и внутренние факторы, влияющие на работу с персоналом  Технократическая (экономическая) и органическая концепции управления персоналом</p> <p>Тема 4. Методы управления персоналом  Административные методы управления персоналом</p>

	<p>Экономические методы управления персоналом Социально-психологические методы управления персоналом.</p> <p>Тема 5. Субъекты управления персоналом Субъекты управления персоналом на разных этапах развития организации Распределение обязанностей между специалистами по управлению персоналом, линейными и функциональными руководителями Взаимодействие между специалистами по управлению персоналом, линейными и функциональными руководителями</p> <p>Тема 6. Организационная структура управления персоналом предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса Функции службы управления персоналом Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом Традиционная структура управления персоналом. Её достоинства и недостатки Современная структура управления персоналом. Её достоинства и недостатки Принципиально новая структура службы управления персоналом Управление персоналом в вертикально-интегрированных организациях Дивизиональная структура Структура управления персоналом в матричных (проектных) организациях Нормативы формирования организационной структуры управления персоналом</p> <p>Тема 7. Нестандартные формы использования персонала в современных условиях Внешние провайдеры в управлении персоналом Виды и направления сотрудничества с внешними провайдерами в сфере управления персоналом Сущность аутсорсинга, аутстаффинга, фриланса, лизинга, краудсорсинга Направления аутсорсинга, цели и причина аутсорсинга Статьи экономии при нестандартных видах использования персонала Критерии выбора провайдера услуг аутсорсинга</p>
<p>2. Функциональные элементы системы управления персоналом предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса</p>	<p>Тема 8. Основы формирования персонала организации Подбор персонала как функциональный элемент системы управления персоналом в организации Этапы формирования персонала организации Источники и методы набора кандидатов Методы отбора персонала. Управление адаптацией персонала: виды и этапы управления адаптацией персонала</p> <p>Тема 9. Основы обучения персонала Сущность обучения персонала Формы организации обучения Оценка потребности в обучении Основы андрагогики Методы обучения Методы оценки результатов обучения персонала</p> <p>Тема 10. Основы управления карьерой и работы с кадровым резервом Цели и задачи управления карьерой</p>

	<p>Виды карьеры сотрудников  Инструменты управления карьерой  Цели и задачи кадрового резерва  Формирование кадрового резерва  Развитие кадрового резерва  Использование кадрового резерва</p> <p>Тема 11. Основы оценки персонала  Сущность и возможные цели оценки персонала  Варианты постановки задачи оценки персонала  Предмет оценки персонала (оцениваемые параметры)  Содержание понятий «метод», «подход»  Классификация методов оценки персонала по критерию «субъект оценки»  Требования к методам оценки персонала  Содержание понятий «надежность метода», «валидность метода», «различительная способность»</p> <p>Тема 12. Основы вознаграждения персонала  Цели системы вознаграждения персонала  Факторы, определяющие систему вознаграждения работников организация  Содержание и формы вознаграждения персонала</p> <p>Тема 13. Основы эффективного использования персонала предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса  Содержание понятий «экономический эффект», «экономическая эффективность»  Показатели эффективности использования персонала  Направления повышения эффективности использования персонала</p>
--	--

**Задания для тестирования по дисциплине для оценки сформированности компетенций (min 20, max 50 + ссылку на ЭИОС с тестами) <https://lms2.sseu.ru/course/index.php?categoryid=1916>**

1. Какая из формулировок в большей степени определяет цель управления персоналом

- социальное развитие персонала
- рост благосостояния сотрудников
- достижение личного счастья каждого сотрудника
- достижение целей организации
- хорошее настроение у сотрудников во время работы
- рост благосостояния сотрудников
- рациональное использование материально-технических ресурсов

2. Факторы, влияющие на управление персоналом подразделяются на

- внешние и внутренние
- позитивные и негативные
- закрытые и открытые
- все перечисленное выше верно

3. Что относится к внешним факторам, влияющим на работу с персоналом

- традиции компании
- конкуренция
- миссия компании
- стратегия компании

4. Какой из перечисленных элементов не включается в цикл PDCA Э.Деминга

- планирование
- координация
- исполнение
- корректировка

5. Сколько этапов содержит Цикл Деминга

- 5 (Plan, Do, Check, Motivation, Act)
- 4 (Plan, Do, Check, Act)
- 3 (Plan, Do, Act)
- 2 (Do, Check)

6. В цикле Деминга корректировка это

- свидетельство ошибочных действий руководства
- основа для нового планирования
- конечный этап цикла, который не подразумевает начало нового цикла
- форма наставничества, индивидуального обучения

7. Правило Парето представляет зависимость

- 30-70
- 80-20
- 50-50

8. Джек Уэлч рекомендовал группировать всех сотрудников организации в соответствии с соотношением: 20% - 70% - 10%. Что он рекомендовал предпринять в отношении тех, кто попал в группу «10%»

- рекомендовать в резерв на выдвижение
- премировать по итогам года
- в случае кризиса увольнять в последнюю очередь
- уволить

9. Причинами сегментации персонала на «ядро» и «периферию» в организации являются

- различия в результатах труда, значимость персонала для организации
- финансовое положение организации
- воля руководства организации
- внешние факторы

10. Сколько сотрудников должно быть в эффективной службе персонала компании

- 1 сотрудник службы на каждые 50 сотрудников компании
- 1 сотрудник службы на каждые 100 сотрудников компании
- 1 сотрудник службы на каждые 150 сотрудников компании
- численность зависит от поставленных задач

11. Какой из перечисленных факторов в большей степени влияет на численность сотрудников в службе персонала компании

- форма собственности (ОАО, ООО и др.)
- менеджерские способности руководителя компании
- количество деловых контрагентов
- численность персонала в компании

12. Убеждение в том, что персонал - это основной ресурс организации приводит к

- долгосрочным инвестициям в персонал
- ускоренному техническому перевооружению

- текучести кадров
- контролю за нарушением трудовой дисциплины

13. Персонал бывает

- производственный
- чужой
- сложный
- универсальный

14. Характеристикой «ядра» персонала является

- преданность руководителю организации
- гарантия занятости на длительную перспективу
- неудобные дни и часы работы
- негарантированное пенсионное обеспечение

15. Какая группа из перечисленных ниже не рассматривается как самостоятельная категория персонала

- топ-менеджеры
- акционеры
- рабочие
- инженерно-технический персонал
- младший обслуживающий персонал

16. Заместитель начальника цеха включается в категорию

- Руководители
- Специалисты
- Служащие

17. В состав промышленно-производственного персонала не включаются

- Работники заводских лабораторий
- Работники вспомогательных цехов
- Работники жилищно-коммунального хозяйства

18. К разряду функциональных руководителей следует отнести

- Начальника участка
- Начальника планового бюро
- Мастера смены

19. Кто является главным субъектом управления персоналом

- служба управления персоналом
- руководители подразделений
- сам персонал
- профсоюз

20. Основная причина передачи функций управления персоналом провайдеру услуг аутсорсинга

- экономия расходов на управление
- недостаток «синих воротничков»
- концентрация на вспомогательных видах деятельности организации
- дефицит основных средств

21. С точки зрения системного подхода уровень развития системы менеджмента определяется

- самым развитым элементом системы
- самым слабым элементом системы

- средним уровнем развития всех элементов системы менеджмента
- факторами внешней среды

22. Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:

- матричной
- линейной
- функциональной
- комиссией

23. Организационные структуры, ориентированные на продукт, потребителя или регионы, называются

- дивизиональными
- функциональными
- бригадными
- матричными

24. Организационная структура управления организацией

- является универсальной для всех фирм и организаций
- должна соответствовать конкретной ситуации, сложившейся в организации
- может отсутствовать
- зависит от организационно-правовой формы (ОАО, ООО и т.п.)

25. К особенностям дивизионального типа оргструктуры управления относятся

- повышение эффективности централизованных решений
- снижение потребности в менеджерах – дженералитетах общего профиля
- минимизация дублирования в аппарате управления
- возможность организовать «центры прибыли»

26. Организации с экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархии власти являются

- механистическими (технократическими)
- дивизиональными
- органическими
- линейными

27. Организационная структура - это

- особенности организации рабочего пространства и режима работы
- распределение функций между отдельными подразделениями и распределение власти между административными должностями
- система личных взаимоотношений между сотрудниками
- соотношение численности сотрудников разных уровней управления

28. Что является характерным недостатком функциональной структуры организации

- отсутствие четкого распределения обязанностей
- отсутствие возможности жесткого контроля всех функций компании со стороны менеджера
- недостаточная координация действий между функциональными подразделениями
- централизация управления в руках топ-менеджера

29. В организационную структуру службы управления персоналом крупной организации ни при каких обстоятельствах не включается

- отдел кадров
- отдел подготовки кадров



- юридический отдел
- отдел техники безопасности
- отдел социального развития предприятия

30. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом

- управление стандартизацией
- управление нормированием
- нормативное обеспечение управления персоналом
- управление работой персоналом
- управление техникой безопасности на производстве

31. Функциональная служба головного офиса в вертикально-интегрированной организации (дивизиональная структура) выполняет

- методическое руководство
- административное руководство
- научное руководство
- все перечисленные выше виды руководства

32. Передача сторонней организации отдельных бизнес-процессов, не являющихся профильными для организации - это

- аутсорсинг
- рекрутинг
- консалтинг
- аутстаффинг

**Практические задачи (min 20, max 50 + ссылку на ЭИОС с электронным изданием, если имеется)**

1. Выработка – 12 деталей в час. Трудоемкость после внедрения новой технологии снизилась на 20%. Определить изменение выработки и ее величину после внедрения новой технологии.

2. В отчетном периоде среднегодовая выработка одного работника предприятия составила 600 тыс. руб. В плановом периоде предполагается выпустить продукции на 720 млн. руб. и в результате внедрения технологических и организационных мероприятий уменьшить среднегодовую численность работников на 60 чел. Определить планируемое изменение производительности труда на предприятии.

3. В отчетном периоде среднегодовая выработка одного работника предприятия составила 360 тыс. руб. В следующем году планируется повысить производительность труда на 5 % и выпустить продукции на 540 млн. руб. Какова ожидаемая экономия численности в результате роста производительности труда на предприятии?

4. В течение месяца среднесписочная численность работников составляла с первого по 20-е число – 800 чел., с 21-го по 29-е число – 803 чел., с 30-го по 31-е число – 801 чел. Определить среднесписочное число работников за месяц.

5. Численность работников на начало 1-го квартала – 250 чел., плановая среднеквартальная численность – 270 чел. Определить потребность в дополнительном внешнем наборе кадров, если часть дополнительной потребности (15 чел.) можно покрыть за счет перевода из других подразделений предприятия.

6. Определить номинальный, явочный и эффективный фонды времени одного среднесписочного работника, если известно, что календарный фонд времени в плановом году равен 365 дн., количество выходных и праздничных дней – 118 дн. Средняя продолжительность

очередных и дополнительных отпусков в расчете на одного работника составляет 17, 2дн., отпуска в связи с учебой – 2,1 дг., отпуска по беременности и родам – 3,3 дн., невыходы по болезни -5,6 дн., невыходы с разрешения администрации – 1,3 дн. Средняя фактическая продолжительность рабочего дня равна 7.2 ч.

7. В результате совершенствования технологии трудоемкость изготовления изделия снижается с 42 чел.-час. до 38 чел.-час. Годовую программу выпуска продукции планируется довести до 2900 изделий. Плановый годовой фонд рабочего времени одного рабочего составит 1992 час, плановый коэффициент выполнения норм 1,06. Определить рост производительности труда и экономию рабочей силы.

8. Трудоемкость производственной программы цеха на год — 235 000 нормо-час, фонд рабочего времени одного рабочего — 1785 ч, плановый процент выполнения норм — 120%, Определить среднесписочную численность рабочих.

9. В отчетном периоде среднегодовая выработка одного работника предприятия составила 600 тыс. руб. В плановом периоде предполагается выпустить продукции на 720 млн. руб. и в результате внедрения технологических и организационных мероприятий уменьшить среднегодовую численность работников на 60 чел. Определить планируемое изменение производительности труда на предприятии.

10. На обработку детали затрачивали 21 мин, после пересмотра нормы времени, ее установили равной 18 мин. Как снизилась трудоемкость и повысилась производительность труда?

11. В отчетном периоде среднегодовая выработка одного работника составила на предприятии 620 тыс. руб. В плановом периоде предполагается повысить производительность труда на 5,4% и выпустить продукции на 775 млн. руб. Определить экономию численности работников в результате роста производительности труда.

12. Рассчитать показатели оборота (коэффициент оборота по приему и по увольнению) и текучести кадров на предприятии на основании следующих данных:

- 1) численность работающих на начало года – 6700 чел;
- 2) число принятых в течение года – 400 чел;
- 3) число выбывших с предприятия всего – 850 чел; в том числе:
  - уволенных в связи с уходом на пенсию – 120 чел.,
  - уволенных в связи с призывом в армию – 60 чел.,
  - уволенных в связи с ликвидацией рабочих мест – 20 чел.,
  - уволившихся по собственному желанию – 635 чел.,
  - уволенных за нарушение трудовой дисциплины – 15 чел.

13. В течение месяца среднесписочная численность работников составляла с первого по 15-е число – 750 чел., с 16 по 20 - 800 чел., с 21-го по 29-е число – 803 чел., с 30-го по 31-е число – 801 чел. Определить среднесписочное число работников за месяц.

14. Численность работников на начало 1-го квартала – 230 чел., плановая среднеквартальная численность – 250 чел. Определить потребность в дополнительном внешнем наборе кадров, если часть дополнительной потребности (13 чел.) можно покрыть за счет перевода из других подразделений предприятия.

15. В открывающийся офис планируется принять 17 специалистов функциональных отделов. По воронке подбора отсеивать кандидатов (в %) на каждом из этапов следующий:

- анализ резюме / анкет- 39
- телефонное интервью - 12
- индивидуальное собеседование с рекрутером - 50
- индивидуальное собеседование с будущим руководителем - 7
- профессиональное испытание- 10.

Определить сколько нужно человек заинтересовать в данных вакансиях и рассчитать отсеивать (в чел.) кандидатов на каждом этапе воронки подбора.

16. Трудоёмкость продукции снижена на 6%. Внутрисменные потери рабочего времени сокращены с 12% до 8%. Среднее число фактически отработанных дней в году увеличилось с 220 до 225. Как изменилась среднегодовая выработка одного работника?

17. Численность рабочих на начало планового года составила 4720 чел. К концу года планируется увеличение объёма производства на 6% и производительности труда на 4,5%. Выбытие работников по всем причинам планируется в размере 12% среднегодовой численности. Дополнительная потребность предприятия в рабочих на прирост численности и на возмещение убыли составит

- а) 638 чел.
- б) 664 чел.
- в) 630 чел.
- г) 546 чел.

18. По плану должно быть произведено 210 тыс. изделий с затратой на их выпуск 7,9 тыс. чел.-час.; фактически выпущено 245 тыс. изделий, затрачено 7,3 тыс. чел.-час. Определить, на сколько процентов выросла производительность труда и снизилась трудоёмкость продукции?

19. В течение месяца 20 основных производственных рабочих участка изготовили 500 изделий, отработав каждый по 160 часов и выполнив нормы выработки в среднем на 110%. Какой будет нормативная технологическая трудоёмкость изделия, если производительность труда рабочих участка возрастёт на 6%?

- а) 6,04 нормо-часа
- б) 6,40 нормо-часа
- в) 6,64 нормо-часа
- г) 7,04 нормо-часа

20. В апреле рабочими было отработано 26400 чел.-дней. За месяц целодневные потери составили 180 чел.-дней, очередные отпуска – 840 чел.-дней, отпуска в связи с учебной – 210 чел.-дней, отпуска по беременности и родам – 105 чел.-дней, невыходы по болезни – 260 чел.-дней, невыходы по разрешению администрации – 320 чел.-дней, прогулы – 50 чел.-дней, праздничные и выходные дни – 4800 чел.-дней. Построить баланс рабочего времени в человеко-днях. Определить календарный, номинальный, полезный фонды времени, а также коэффициенты их использования.

## **СИТУАЦИЯ 1**

### **Описание ситуации**

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

### **Постановка задачи**

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем? Обоснуйте свой ответ.

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

## **СИТУАЦИЯ 2**

### **Описание ситуации**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

### **Постановка задачи**

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе? Обоснуйте свой ответ.

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

### **СИТУАЦИЯ 3**

#### **Описание ситуации**

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 : 15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

#### **Постановка задачи**

Как вы начнете беседу при встрече? Обоснуйте свой ответ.

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

### **СИТУАЦИЯ 4**

#### **Описание ситуации**

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

#### **Постановка задачи**

Как вы ответите на звонок? Обоснуйте свой ответ.

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

### **СИТУАЦИЯ 5**

#### **Описание ситуации**

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

#### **Постановка задачи**

Какая и почему? Обоснуйте свой ответ.

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

## **СИТУАЦИЯ 6**

### **Описание ситуации**

Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно переукомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

### **Постановка задачи**

По какому пути вы пойдете и почему? Обоснуйте свой ответ.

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива.
2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом - ведь это их работа.
3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро).
4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

## **СИТУАЦИЯ 7**

### **Описание ситуации**

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

### **Постановка задачи**

Как вы себя поведете? Обоснуйте свой ответ.

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора братья за дело.
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.
4. Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

## **СИТУАЦИЯ 8**

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения. Обоснуйте свой ответ.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен для меня начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной. Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начальную работу.

## **СИТУАЦИЯ 9**

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Обоснуйте свой ответ.

Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

### **СИТУАЦИЯ 10**

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Обоснуйте свой ответ.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих и попытаться через него воздействовать на этих людей.

### **СИТУАЦИЯ 11**

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадирю неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Обоснуйте свой ответ.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных. Г. После смены проведу

### **СИТУАЦИЯ 12**

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами. Обоснуйте свой ответ.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «не взирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

### **СИТУАЦИЯ 13 "ВТОРОСТЕПЕННАЯ РОЛЬ"**

Когда компании «АРДИ» исполнилось 7 лет, и ее штат достиг 300 человек, руководство решило, что работу с кадрами необходимо систематизировать. В компанию пригласили Елену Миронову, у которой был опыт работы в качестве менеджера по персоналу в одной из конкурирующих компаний. Она была назначена руководителем будущего отдела персонала. К ней в подчинение перешла опытная девушка-секретарь, которая до ее прихода выполняла весь объем работ по кадровому делопроизводству. Генеральный директор хотел, чтобы в его компании была полноценная служба персонала, и планировал со временем передать Елене те функции, которые выполнялись менеджерами среднего звена, а также делегировать Елене часть своих полномочий.

Так как в компании был высокий коэффициент текучести и планировалось расширение, Елена начала с того, что разработала положение о подборе и адаптации и вплотную занялась подбором персонала. Объем работ был большой, и Елена взяла еще одну помощницу. Кроме того, новый руководитель отдела попыталась убедить генерального директора в том, что для

полноценной работы службы (разработка системы мотивации, оценки, организации обучения персонала и т. д.) необходимо увеличить штат еще на одного специалиста. Директор пообещал вернуться к этому вопросу через полгода, когда планировалось открыть новые подразделения.

Постепенно те функции, которые предполагалось возложить на Елену, перешли обратно к руководителям отделов. И высшее руководство все в большей мере начало принимать решения в сфере HR самостоятельно. Елене остались только рутинные функции — подбор персонала и ведение документации.

Прошел год. Руководитель вызвал Елену к себе и посоветовал ей подыскать новое место. Объяснил он это тем, что не доволен ее работой: никакого эффекта от ее деятельности он не видит, текучесть кадров увеличилась, в компании по-прежнему много открытых вакансий.

#### **Задание**

Определите, какие ошибки допустила Елена и есть ли у нее шанс исправить сложившуюся ситуацию? Что необходимо сделать в обязательном порядке для исправления ситуации? Составьте план действий Елены.

### **6.5. Оценочные материалы для промежуточной аттестации**

#### **Фонд вопросов для проведения промежуточного контроля в форме экзамена**

<b>Раздел дисциплины</b>	<b>Вопросы</b>
1. Методология управления персоналом предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность менеджмента. Содержание понятия «управление персоналом организации». Функции управления персоналом</li> <li>2. Ресурсы менеджмента на разных стадиях иерархии управления. Место управления персоналом в системе менеджмента организации</li> <li>3. Функции управления. Классификация функций управления А.Файоля. Цикл управления Э.Деминга</li> <li>4. Современные принципы менеджмента</li> <li>5. Содержание понятия «персонал организации». Особенности персонала как предмета управления. Особенности поколения Y</li> <li>6. Структура персонала организации. Цели и варианты классификации персонала</li> <li>7. Исторические этапы становления функции управления персоналом</li> <li>8. Основные школы и концепции управления персоналом</li> <li>9. Внешние и внутренние факторы, влияющие на работу с персоналом</li> <li>10. Основные концепции работы с персоналом. Технократическая (экономическая) и органическая концепции управления персоналом</li> <li>11. Административные методы управления персоналом</li> <li>12. Экономические методы управления персоналом</li> <li>13. Социально-психологические методы управления персоналом</li> <li>14. Классификация субъектов управления персоналом. Субъекты управления персоналом на этапе становления организации</li> <li>15. Субъекты управления персоналом на этапе развития организации</li> <li>16. Функции службы управления персоналом на этапе развития организации. Распределение обязанностей между специалистами по управлению персоналом, линейными и функциональными менеджерами</li> <li>17. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом</li> <li>18. Традиционная структура управления персоналом. Её достоинства и недостатки</li> <li>19. Современная структура управления персоналом. Её достоинства и недостатки</li> <li>20. Управление персоналом в вертикально-интегрированных организациях. Дивизиональная структура управления персоналом</li> </ol>

	<p>21. Структура управления персоналом в матричных (проектных) организациях</p> <p>22. Нормативы формирования организационной структуры управления персоналом</p> <p>23. Характеристика менеджера по персоналу (директора по персоналу) как бизнес-партнера</p> <p>24. Внешние провайдеры в управлении персоналом. Причины привлечения внешних провайдеров к работе с персоналом</p> <p>25. Виды и направления сотрудничества с внешними провайдерами в работе с персоналом</p> <p>26. Аутсорсинг в управления персоналом. Сущность аутсорсинга, его отличие от аутстаффинга. Варианты передачи процессов управления персоналом на аутсорсинг. Слагаемые выгоды от аутсорсинга.</p>
<p>1. Методология управления персоналом предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса</p>	<p>27. Сущность менеджмента. Содержание понятия «управление персоналом организации». Функции управления персоналом</p> <p>28. Ресурсы менеджмента на разных стадиях иерархии управления. Место управления персоналом в системе менеджмента организации</p> <p>29. Функции управления. Классификация функций управления А.Файоля. Цикл управления Э.Деминга</p> <p>30. Современные принципы менеджмента</p> <p>31. Содержание понятия «персонал организации». Особенности персонала как предмета управления. Особенности поколения Y</p> <p>32. Структура персонала организации. Цели и варианты классификации персонала</p> <p>33. Исторические этапы становления функции управления персоналом</p> <p>34. Основные школы и концепции управления персоналом</p> <p>35. Внешние и внутренние факторы, влияющие на работу с персоналом</p> <p>36. Основные концепции работы с персоналом. Технократическая (экономическая) и органическая концепции управления персоналом</p> <p>37. Административные методы управления персоналом</p> <p>38. Экономические методы управления персоналом</p> <p>39. Социально-психологические методы управления персоналом</p> <p>40. Классификация субъектов управления персоналом. Субъекты управления персоналом на этапе становления организации</p> <p>41. Субъекты управления персоналом на этапе развития организации</p> <p>42. Функции службы управления персоналом на этапе развития организации. Распределение обязанностей между специалистами по управлению персоналом, линейными и функциональными менеджерами</p> <p>43. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом</p> <p>44. Традиционная структура управления персоналом. Её достоинства и недостатки</p> <p>45. Современная структура управления персоналом. Её достоинства и недостатки</p> <p>46. Управление персоналом в вертикально-интегрированных организациях. Дивизиональная структура управления персоналом</p> <p>47. Структура управления персоналом в матричных (проектных) организациях</p> <p>48. Нормативы формирования организационной структуры управления персоналом</p> <p>49. Характеристика менеджера по персоналу (директора по персоналу) как бизнес-партнера</p> <p>50. Внешние провайдеры в управлении персоналом. Причины привлечения внешних провайдеров к работе с персоналом</p>



	<p>51. Виды и направления сотрудничества с внешними провайдерами в работе с персоналом</p> <p>52. Аутсорсинг в управления персоналом. Сущность аутсорсинга, его отличие от аутстаффинга. Варианты передачи процессов управления персоналом на аутсорсинг. Слагаемые выгоды от аутсорсинга.</p>
--	--

### 6.6. Шкалы и критерии оценивания по формам текущего контроля и промежуточной аттестации

#### Шкала и критерии оценивания

Оценка	Критерии оценивания для мероприятий контроля с применением 4-х балльной системы
«отлично»	Повышенный УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-7.1, ОПК-7.2, ОПК-7.3
«хорошо»	Стандартный УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-7.1, ОПК-7.2, ОПК-7.3
«удовлетворительно»	Пороговый УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-7.1, ОПК-7.2, ОПК-7.3
«неудовлетворительно»	Результаты обучения не сформированы на пороговом уровне