

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кудрявцев М.Г.
Должность: Проректор по образовательной деятельности
Дата подписания: 26.03.2026
Уникальный программный ключ:
790a1a8df2525774421adc1fc96453f0e902bfb0

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**
(Университет Вернадского)

Кафедра Территориального управления и планирования

Принято Ученым советом
Университета Вернадского
«26» марта 2026 г. протокол № 8



Рабочая программа дисциплины

Управление персоналом

Направление подготовки	43.03.02 Туризм
Направленность (профиль) программы	Предпринимательство в индустрии туризма
Квалификация:	бакалавр 43.03.02 Туризм
Форма обучения	очная, заочная

Балашиха 2026 г.

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 43.03.02 Туризм.

Рабочая программа дисциплины разработана профессором кафедры территориального управления и планирования, д.э.н., Васильевой Инной Владимировной

Рецензент:

к.э.н., доцент, зав. кафедрой территориального управления и планирования
Бондаренко О.В.

1 Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций

1.1 Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции Планируемые результаты обучения
Общепрофессиональная компетенция	
ОПК-2 Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью	
<p>ОПК-2.1 организационные основы туристской индустрии, структуру туристской отрасли, особенности правовых и хозяйственных отношений между участниками туристской деятельности; понятие, виды и технологии организации деятельности туроператоров, турагентов и контрагентов туристской деятельности, особенности и состав туристского продукта и его составных элементов; особенности организации туристской деятельности в России во внутреннем, въездном и выездном туризме</p>	<p>Знать: организационные основы и структуру туристской отрасли, правовые и хозяйственные отношения между её участниками; виды и технологии работы туроператоров, турагентов и контрагентов; состав туристского продукта; основы теории и практики управления персоналом; трудовое законодательство РФ (ТК РФ и иные нормативные акты); методы подбора, адаптации и оценки персонала; системы мотивации и развития сотрудников (KPI, грейдинг, обучение, кадровый резерв); принципы формирования корпоративной культуры и разрешения конфликтов; основы организационного проектирования (построение структур, распределение ролей); HR-технологии и цифровые инструменты.</p>
	<p>Уметь: применять знания о структуре и нормативной базе туристской отрасли для организации работы персонала; анализировать и формировать туристский продукт с учётом специфики направлений туризма; выстраивать взаимодействие с контрагентами и контролировать качество услуг.</p>
	<p>Владеть: навыками управления персоналом в сфере туризма с учётом сезонности и специфики направлений (внутренний, въездной, выездной туризм); методами мотивации и оценки эффективности сотрудников; инструментами разрешения конфликтов и координации работы подразделений для обеспечения высокого качества туристского продукта.</p>
<p>ОПК-2.2 определять необходимую структуру и содержание туристского продукта, использовать международные системы бронирования услуг в туризме, методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений и отдельных сотрудников объектов туристской индустрии разных типов; осуществления контроля деятельности структурных подразделений объектов туристской сферы</p>	<p>Знать: структуру и содержание туристского продукта; международные системы бронирования услуг в туризме (GDS и специализированные платформы); методы планирования, организации, мотивации и координации работы подразделений и сотрудников в туристской индустрии; методики контроля деятельности объектов туристской сферы. Знать основы управления персоналом в туристической отрасли; специфику работы различных объектов туристской индустрии (туроператоры, турагентства, отели, экскурсионные компании); нормативно-правовую базу, регулирующую трудовые и туристские отношения; принципы формирования туристского продукта и работы с системами бронирования.</p>
	<p>Уметь: планировать и организовывать работу персонала; планировать штатную численность и распределять задачи между сотрудниками с учётом сезонности туризма; организовывать обучение и адаптацию персонала; применять методы мотивации и оценки эффективности работы сотрудников; координировать взаимодействие подразделений для обеспечения качественного обслуживания туристов; внедрять системы мотивации; координировать взаимодействие подразделений;</p>

	<p>устанавливать критерии контроля эффективности и корректировать рабочие процессы.</p> <p>Владеть: методиками планирования и распределения трудовых ресурсов; навыками подбора и расстановки кадров в сфере туризма; технологиями мотивации персонала с учётом специфики отрасли; инструментами контроля качества услуг и оценки эффективности персонала (KPI, аудиты, анкетирование); технологиями координации команд и оптимизации бизнес-процессов в туристских организациях.</p>
<p>ОПК-2.3 владеет навыками и опытом: определения цели и задач управления структурными подразделениями объектов туристской индустрии; использования основных методов и приемов планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений и отдельных сотрудников объектов туристской индустрии; осуществления контроля деятельности структурных подразделений объектов туристской сферы</p>	<p>Знать: цели и задачи управления структурными подразделениями в туристской индустрии; основные методы планирования, организации, мотивации и координации работы персонала; принципы и инструменты контроля деятельности подразделений туристских организаций; особенности бизнес-процессов в разных сегментах туризма (туроператоры, турагентства, отели и т.д.).</p> <p>Уметь: формулировать цели и задачи для структурных подразделений с учётом стратегии туристской организации; применять методы планирования и распределения задач между сотрудниками; организовывать работу подразделений и координировать их взаимодействие; внедрять системы мотивации персонала; осуществлять текущий контроль выполнения задач и корректировать рабочие процессы при выявлении отклонений; оценивать эффективность работы подразделений по ключевым показателям.</p> <p>Владеть: навыками постановки стратегических и оперативных целей для подразделений туристской сферы; практическим опытом использования методов планирования и координации деятельности персонала; инструментами мотивации сотрудников с учётом специфики туристической отрасли и сезонности; методиками контроля и оценки результатов работы подразделений (KPI, чек-листы, аудиты); технологиями анализа эффективности бизнес-процессов и внедрения улучшений в туристских организациях.</p>

2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины, место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина Управление персоналом относится к обязательной части основной профессиональной образовательной программы высшего образования 43.03.02 Туризм, профиль «Предпринимательство в индустрии туризма».

Цель изучения дисциплины Управление персоналом: Сформировать у студентов комплексные знания, практические умения и навыки в области управления персоналом применительно к специфике туристской индустрии — для эффективного решения кадровых задач в организациях сферы туризма (туроператорах, турагентствах, отелях, экскурсионных компаниях и т.д.) и повышения их конкурентоспособности за счёт грамотного использования человеческого ресурса.

Задачи дисциплины

– Ознакомить студентов с особенностями управления персоналом в туризме, включая сезонность работы, пиковые нагрузки и специфику обслуживания клиентов.

- Дать знания о нормативно-правовой базе, регулирующей трудовые отношения в туристской сфере (ТК РФ, ФЗ № 132-ФЗ и др.).
- Сформировать понимание структуры туристской отрасли и роли персонала в создании и реализации туристского продукта.
- Обучить методам подбора, адаптации и расстановки кадров с учётом специфики направлений туризма (внутренний, въездной, выездной).
- Освоить современные технологии мотивации и стимулирования персонала в условиях сезонных колебаний спроса.
- Развить навыки планирования и организации работы подразделений туристских организаций (отдел продаж, бронирования, сопровождения туристов и т.д.).
- Ознакомить с методиками оценки эффективности персонала (KPI, аттестация) и контроля качества услуг.
- Научить применять HR-технологии и цифровые инструменты (HRM-системы, ATS, CRM, платформы для онлайн-обучения) в управлении персоналом туристских компаний.
- Сформировать навыки разрешения конфликтов и построения корпоративной культуры, ориентированной на высокий уровень сервиса.
- Развить способность анализировать кадровые процессы и оптимизировать бизнес-процессы в туристских организациях для повышения удовлетворённости клиентов и экономической эффективности.

3. Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий, текущий и промежуточный контроль по дисциплине) и на самостоятельную работу обучающихся

Очная форма обучения

Вид учебной работы	2 курс/4семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	5
часов	180
Аудиторная (контактная) работа, часов	96
в т.ч. занятия лекционного типа	32
занятия семинарского типа	64
промежуточная аттестация	-
Самостоятельная работа обучающихся, часов	75
в т.ч. курсовая работа	+
Контроль	9
Вид промежуточной аттестации	экзамен

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

4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций

Очная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код компетенции
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
Раздел 1. Теоретико-философские и концептуальные основы управления	50	30	20	Практическое задание	ОПК-2

персоналом.					
Раздел 2. Технология управления персоналом в организации.	121	66	55	Доклад	ОПК-2
Итого за курс	171	96	75		
Контроль	9	-	-	итоговое тестирование	
ИТОГО по дисциплине	180	96	75		

Заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код компетенции
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
Раздел 1. Теоретико-философские и концептуальные основы управления персоналом.				Практическое задание	ОПК-2
Раздел 2. Технология управления персоналом в организации.				Доклад	ОПК-2
Итого за курс					
Промежуточная аттестация				итоговое тестирование	
Контроль					
ИТОГО по дисциплине					

4.2 Содержание дисциплины по разделам

Раздел 1. Теоретико-философские и концептуальные основы управления персоналом.

Цели – приобретение теоретических и практических навыков у обучающихся об основных теориях управления персоналом, концепции и принципах построения организационной структуры управления персоналом, об основах формирования системы управления персоналом и функциях управления персоналом.

Задачи:

– изучить отечественный и зарубежный опыт в области управления человеческими ресурсами в организации; принципы построения организационной структуры управления персоналом в сфере жилищного и коммунального хозяйства; концептуальные подходы и стратегии в истории управления персоналом, выборе организационно-управленческих решений в области формирования системы управления персоналом;

– приобрести основные умения при анализе и проектировании организационных структур управления персоналом, а также разработке стратегии управления человеческими ресурсами в организации;

Перечень учебных элементов раздела:

1.1. Теории управления персоналом. Концепция и принципы построения организационной структуры управления персоналом.

Сущность понятия «управление персоналом». Основные концепции управления человеческими ресурсами. Выбор концепции управления трудовыми ресурсами. Теории и концепции представителей научных школ и подходов в истории развития науки.

Принципы построения организационной структуры управления персоналом.

Философия управления персоналом. Стратегия управления персоналом организации. Виды стратегий управления персоналом. Закономерности и принципы управления персоналом. Методы управления персоналом. Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом.

1.2. Основы формирования системы управления персоналом. Функции управления персоналом.

Цели и функции системы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом организации. Организационное проектирование системы управления персоналом. Организационная структура системы управления персоналом. Кадровое обеспечение системы управления персоналом. Документационное обеспечение. Информационное обеспечение системы управления персоналом. Техническое обеспечение. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Правовое обеспечение. Сущность, цели, задачи и содержание кадрового планирования. Планирование и прогнозирование потребности в персонале. Планирование и анализ показателей по труду. Обзор автоматизированных систем управления персоналом: Управление персоналом-Олимп, Монолит-персонал, Yaware.HRM, Босс-кадровик. Возможность использования сквозных технологий в управлении персоналом: блокчейн, чат-боты и роботы, Big Data, IoT и т.п

Раздел 2. Технология управления персоналом в организации.

Цели – приобретение теоретических и практических навыков у обучающихся о технологиях процесса управления персоналом и выбора организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.

– **Задачи** – изучить методологические основы в развитии технологии управления персоналом, выборе организационно-управленческих решений в области формирования и модернизации технологии управления персоналом. Развить навыки самостоятельного овладения новыми знаниями по технологии управления персоналом и практике ее развития, направленные на повышение автоматизации и эффективности процессов управления персоналом.

Перечень учебных элементов раздела:

2.1. Технология найма, оценки и отбора персонала.

Найм, отбор и прием персонала. Внутренние и внешние источники найма персонала. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности и организация процесса отбора кандидатов. Подбор и расстановка персонала. Деловая оценка персонала. Организация проведения аттестации кадров. Hardskills и softskills в оценке персонала.

2.2. Технология управления профориентацией, адаптацией и обучением персонала.

Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала, их сущность и организация работы. Цели, задачи и формы профориентации. Понятие адаптации персонала, ее стадии и виды. Управление трудовой адаптацией персонала. Понятие обучения персонала. Обучение на рабочем месте и вне рабочего места. Значение обучения персонала в повышении эффективности его деятельности. Высвобождение персонала.

5. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы по дисциплине представлены в виде фонда оценочных средств.

6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

6.1 Перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц, режим доступа
----------	--

1	Васильева И.В. Методические указания по изучению дисциплины и выполнению курсовой работы. Российск. гос. аграр. заоч. ун-т. – Балашиха, 2021. – 30 с. http://portfolio.rgazu.ru/course/view.php?id=4180
2	Васильева И.В., Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом. Учебное пособие. М.: Издательство «Русайнс», 2015. – 152 с. http://portfolio.rgazu.ru/course/view.php?id=4180

6.2 Перечень учебных изданий, необходимых для освоения дисциплины

№ п/п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
Основная:		
1	Управление персоналом организации : современные технологии : учебник – 2-е изд., перераб. и доп. / С. И. Сотникова и др. ; под науч. ред. С. И. Сотниковой. — М., 2018. — 321 с.	https://nmsgc.org/images/2022/Documentation/Practica/Uchebnik_upravleniye_personalom131222.pdf
2	Управление персоналом : Учебник для студ. Учреждений сред.проф. образования/Т.Ю. Базаров.-8-е изд., стер.-М.: Издательский центр «Академия», 2010.-224 с.	https://www.zagorskaya.info/wp-content/uploads/2018/06/Базаров-Т.-Ю.-Управление-персоналом-8-е-изд.-стер..pdf
Дополнительная		
1	Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.	http://www.fptl.ru/files/management/kibanov_ypravlenie-personalom.pdf
2	Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.	https://moodle.kstu.ru/pluginfile.php/101586/mod_resource/content/1/Базаров_Управление_персоналом%20%28учебник%29.PDF

6.3 Перечень электронных образовательных ресурсов

№ п/п	Электронный образовательный ресурс	Доступ в ЭОР (сеть Интернет, локальная сеть, авторизованный/свободный доступ)
1	Периодическое издание «Управление персоналом» <i>Ведущее издание в области управления бизнес-процессами и человеческими ресурсами, системы компенсаций, подбора, оценки, проверки, мотивации и стимулирования персонала, преодоления оппортунизма и достижения лояльности персонала.</i>	http://www.top-personal.ru/magazines.html
2	Портал профессионального сообщества кадровиков. Читателям и подписчикам предлагается в удобном формате получать полезную и актуальную информацию о трудовом законодательстве России и о технологиях управления персоналом.	pro-personal.ru
3	Цикл видеолекций «Кадровая политика»	https://www.youtube.com/watch?v=ATUGk6agWHM
4	Цикл видеолекций «Основные подходы к управлению персоналом»	https://www.youtube.com/watch?v=sMyllrmk1xU
5	Цикл видеолекций «Кадровый менеджмент на разных стадиях развития организации»	https://www.youtube.com/watch?v=qoeSsqH2XKI
6	Цикл видеолекций «Человеческий капитал в менеджменте» (часть 1)	https://www.youtube.com/watch?v=p2rkfoO2MLI&index=15&list=PL7D808824986EBFD6
	«Человеческий капитал в менеджменте» (часть 2)	https://www.youtube.com/watch?v=0U7d8sqHEKg&index=16&list=PL7D808824986EBFD6

6.4 Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы и лицензионное программное обеспечение

Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы, цифровые электронные библиотеки и другие электронные образовательные ресурсы

1. Договор о подключении к Национальной электронной библиотеке и предоставлении доступа к объектам Национальной электронной библиотеки №101/НЭБ/0502-п от 26.02.2020 5 лет с пролонгацией
2. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 27.04.2016 бессрочно
3. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 02.03.2020 бессрочно
4. Информационно-справочная система «Гарант» – URL: <https://www.garant.ru/>
Информационно-справочная система Лицензионный договор № 261709/ОП-2 от 25.06.2021
5. «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/> свободный доступ
6. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgunh.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014).

Доступ к электронной информационно-образовательной среде, информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Система дистанционного обучения Moodle www.portfolio.rgunh.ru (свободно распространяемое)
2. Право использования программ для ЭВМ Mirapolis HCM в составе функциональных блоков и модулей: Виртуальная комната.
3. Инновационная система тестирования – программное обеспечение на платформе 1С (Договор № К/06/03 от 13.06.2017). Бессрочный.
4. Образовательный интернет – портал Университета Вернадского (свидетельство о регистрации средства массовой информации Эл № ФС77-51402 от 19.10.2012).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. OpenOffice – свободный пакет офисных приложений (свободно распространяемое)
2. linuxmint.com <https://linuxmint.com/> (свободно распространяемое)
3. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgunh.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014) собственность университета.
4. Официальная страница ФГБОУ ВО МСХ РФ «Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского» <https://vk.com/rgunh.ru> (свободно распространяемое)
5. Портал ФГБОУ ВО МСХ РФ «Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского» (свободно распространяемое) <https://zen.yandex.ru/id/5fd0b44cc8ed19418871dc31>
6. Антивирусное программное обеспечение Dr. WEB Desktop Security Suite (Сублицензионный договор №13740 на передачу неисключительных прав на программы для ЭВМ от 01.07.2021).

6.5 Перечень учебных аудиторий, оборудования и технических средств обучения

Предназначение помещения (аудитории)	Наименование корпуса, № помещения (аудитории)	Перечень оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения*
<i>Для занятий лекционного типа</i>	Учебно-административный корпус. Каб. 129. Учебная аудитория для проведения лекционных занятий (поточная).	Специализированная мебель, доска меловая, мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный
<i>Для занятий семинарского типа, групповых консультаций, промежуточной аттестации</i>	Учебно-административный корпус. Каб. 125. Учебная аудитория для проведения лекционных занятий (поточная).	Специализированная мебель, доска меловая. Мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный
<i>Для самостоятельной работы</i>	Учебно-административный корпус. Помещение для самостоятельной работы. Читальный зал	Персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.
	Учебно-административный корпус. Каб. 105. Учебная аудитория для учебных занятий обучающихся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ	Специализированная мебель. Автоматизированное рабочее место для инвалидов-колясочников с коррекционной техникой и индукционной системой ЭлСис 290; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей со стационарным видеоувеличителем ЭлСис 29 ON; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей с портативным видеоувеличителем ЭлСис 207 CF; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей с читающей машиной ЭлСис 207 CN; Аппаратный комплекс с функцией видеоувеличения и чтения для слабовидящих и незрячих пользователей ЭлСис 207 OS.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**
(Университет Вернадского)

Кафедра Территориального управления и планирования

**Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля
и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Управление персоналом

Направление подготовки	43.03.02 Туризм
Направленность (профиль) программы	Предпринимательство в индустрии туризма
Квалификация:	бакалавр 43.03.02 Туризм
Форма обучения	очная, заочная

Балашиха 2026 г.

1. Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Код и наименование компетенции	Уровень освоения	Планируемые результаты обучения
ОПК-2 Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью	Пороговый (удовлетворительно)	<p>Знает: организационные основы и структуру туристской отрасли, правовые и хозяйственные отношения между её участниками; виды и технологии работы туроператоров, турагентов и контрагентов; состав туристского продукта; основы теории и практики управления персоналом; трудовое законодательство РФ (ТК РФ и иные нормативные акты); методы подбора, адаптации и оценки персонала; системы мотивации и развития сотрудников (KPI, грейдинг, обучение, кадровый резерв); принципы формирования корпоративной культуры и разрешения конфликтов; основы организационного проектирования (построение структур, распределение ролей); HR-технологии и цифровые инструменты.</p> <p>Умеет: планировать и организовывать работу персонала; планировать штатную численность и распределять задачи между сотрудниками с учётом сезонности туризма; организовывать обучение и адаптацию персонала; применять методы мотивации и оценки эффективности работы сотрудников; координировать взаимодействие подразделений для обеспечения качественного обслуживания туристов; внедрять системы мотивации; координировать взаимодействие подразделений; устанавливать критерии контроля эффективности и корректировать рабочие процессы.</p> <p>Владеет: навыками постановки стратегических и оперативных целей для подразделений туристской сферы; практическим опытом использования методов планирования и координации деятельности персонала; инструментами мотивации сотрудников с учётом специфики туристической отрасли и сезонности; методиками контроля и оценки результатов работы подразделений (KPI, чек-листы, аудиты); технологиями анализа эффективности бизнес-процессов и внедрения улучшений в туристских организациях.</p>
	Продвинутый (хорошо)	<p>Знает твердо: организационные основы и структуру туристской отрасли, правовые и хозяйственные отношения между её участниками; виды и технологии работы туроператоров, турагентов и контрагентов; состав туристского продукта; основы теории и практики управления персоналом; трудовое законодательство РФ (ТК РФ и иные нормативные акты); методы подбора, адаптации и оценки персонала; системы мотивации и развития сотрудников (KPI, грейдинг, обучение, кадровый резерв); принципы формирования корпоративной культуры и разрешения конфликтов; основы организационного проектирования (построение структур, распределение ролей); HR-технологии и цифровые инструменты.</p> <p>Умеет уверенно: планировать и организовывать работу персонала; планировать штатную численность и распределять задачи между сотрудниками с учётом сезонности туризма; организовывать обучение и адаптацию персонала; применять методы мотивации и оценки эффективности работы сотрудников; координировать взаимодействие подразделений для обеспечения качественного обслуживания туристов; внедрять системы мотивации; координировать взаимодействие подразделений; устанавливать критерии контроля эффективности и корректировать рабочие процессы.</p>

Код и наименование компетенции	Уровень освоения	Планируемые результаты обучения
		<p>Владеет уверенно: навыками постановки стратегических и оперативных целей для подразделений туристской сферы; практическим опытом использования методов планирования и координации деятельности персонала; инструментами мотивации сотрудников с учётом специфики туристической отрасли и сезонности; методиками контроля и оценки результатов работы подразделений (KPI, чек-листы, аудиты); технологиями анализа эффективности бизнес-процессов и внедрения улучшений в туристских организациях.</p>
	Высокий (отлично)	<p>Имеет сформировавшиеся систематические знания: организационные основы и структуру туристской отрасли, правовые и хозяйственные отношения между её участниками; виды и технологии работы туроператоров, турагентов и контрагентов; состав туристского продукта; основы теории и практики управления персоналом; трудовое законодательство РФ (ТК РФ и иные нормативные акты); методы подбора, адаптации и оценки персонала; системы мотивации и развития сотрудников (KPI, грейдинг, обучение, кадровый резерв); принципы формирования корпоративной культуры и разрешения конфликтов; основы организационного проектирования (построение структур, распределение ролей); HR-технологии и цифровые инструменты.</p> <p>Имеет сформировавшееся систематическое умение: планировать и организовывать работу персонала; планировать штатную численность и распределять задачи между сотрудниками с учётом сезонности туризма; организовывать обучение и адаптацию персонала; применять методы мотивации и оценки эффективности работы сотрудников; координировать взаимодействие подразделений для обеспечения качественного обслуживания туристов; внедрять системы мотивации; координировать взаимодействие подразделений; устанавливать критерии контроля эффективности и корректировать рабочие процессы.</p> <p>Показал сформировавшееся систематическое владение: навыками постановки стратегических и оперативных целей для подразделений туристской сферы; практическим опытом использования методов планирования и координации деятельности персонала; инструментами мотивации сотрудников с учётом специфики туристической отрасли и сезонности; методиками контроля и оценки результатов работы подразделений (KPI, чек-листы, аудиты); технологиями анализа эффективности бизнес-процессов и внедрения улучшений в туристских организациях.</p>

2. Описание шкал оценивания

2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Форма текущего контроля	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение практического задания	не выполнено или все задания решены неправильно	Решено более 50% задания, но менее 70%	Решено более 70% задания, но есть ошибки	все задания решены без ошибок
Доклад	Задание не выполнено	Цель и задачи, рассматриваемые в	Цель и задачи выполнения	Цель и задачи

		докладе достигнуты частично. Актуальность темы определена неубедительно и выявлены значительные отклонения от требований методических указаний.	рассматриваемой темы в докладе достигнуты. Актуальность темы подтверждена. Работа выполнена с незначительными отклонениями от требований методических указаний.	поставленной темы доклада достигнуты. Актуальность темы исследования корректно и полно обоснована. Презентация выполнена согласно требованиям.
--	--	---	---	--

2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (зачет и экзамен, курсовая работа)

Форма промежуточной аттестации	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итоговых тестов (не менее 15 вопросов на вариант)	Менее 51%	51-79%	80-90%	91% и более
Выполнение курсовой работы	не показал умение собирать и систематизировать информацию из теоретических источников, анализировать практический материал, не овладел методикой исследования, не проявил творческий подход и самостоятельность в анализе, обобщениях и выводах, не аргументировал предложения, не соблюдал все требования	показал умение собирать информацию из теоретических источников, анализировать практический материал для иллюстраций теоретических положений, недостаточно овладел методикой исследования, не проявил творческий подход и самостоятельность в анализе, обобщениях и выводах, не аргументировал предложения, не соблюдал все требования к оформлению курсовой работы и сроков ее исполнения.	показал умение собирать и систематизировать информацию из теоретических источников, анализировать и грамотно использовать практический материал для иллюстраций теоретических положений, проявил творческий подход и самостоятельность в анализе, недостаточно аргументировал выводы и предложения, не соблюдал все требования к оформлению курсовой работы и сроков ее исполнения.	показал умение собирать и систематизировать информацию из теоретических источников, анализировать и грамотно использовать практический материал для иллюстраций теоретических положений, проявил творческий подход и самостоятельность в анализе, обобщениях и выводах, аргументировал предложения, соблюдал все требования к оформлению курсовой работы и сроков ее исполнения.

Форма промежуточной аттестации	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
	к оформлению курсовой работы и сроков ее исполнения.			

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

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

КОМПЛЕКТ ЗАДАЧ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ по дисциплине

Раздел 1. Теоретико-философские и концептуальные основы управления персоналом.

1. Определите статус лиц, перечисленных ниже с точки зрения их отношения к занятости как:

Эа – экономически активное население;

Б – безработные;

Эн – экономически не активное население,

Н – не включенные в состав трудовых ресурсов.

А) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу (Б);

Б) работник, переведенный на режим не полного рабочего дня (Эа);

В) учитель, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать (Н);

Г) уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил её поиски (Эн);

Д) студент, который учится на дневном отделении учебного заведения (Эн);

Е) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения (Эа);

Ж) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря (Эа);

З) домашняя хозяйка, которая занимается только своим домом и семьей (Эн);

Определите статус лиц, перечисленных ниже:

а) работник, находящийся в очередном отпуске (Эа);

б) работник, уволенный в связи с сокращением штата и ищущий работу (Б);

в) жена, помогающая мужу на семейном предприятии (Эа);

г) ученик, проходящий профподготовку на производстве и получающий стипендию (Эа);

д) военнослужащий (Эа);

е) работник, получивший инвалидность на производстве (Н);

ж) человек, давно потерявший работу и прекративший поиски новой работы (Эн).

2. Задача. Исходные данные и постановка задачи. Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года ($P_{\text{трн}}$) - 70 млн. человек; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года (N) - 0,2 млн. человек; численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста, $P_{\text{в}}$ - 2,0 млн. человек; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году ($P_{\text{п}}$) - 1,6 млн. человек.

1. Ситуация

Исходные данные. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Постановка задачи. Какая и почему?

а) «чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;

б) «все это мелочи, главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;

г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ,

приличная зарплата, заслуженная премия».

2. Задача «Определение логической последовательности выполнения функций»

Исходные данные

Для решения задачи студентам дается перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналом:

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- •определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- •планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

Постановка задачи

Студенты должны расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

5. Описание ситуации и постановка задачи

Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала. Необходимо составить объявление о текущей вакансии.

Методические указания

В объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат; дать краткую характеристику организации, где он будет работать; изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности; указать телефон, факс для передачи резюме.

6. Ситуация «Выбор методов обучения»

Описание ситуации

Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

Постановка задачи

Определить, какой из методов, приведенных в табл., может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

- 1) приобретение знаний;
- 2) развитие способностей;
- 3) изменение отношения.

Методические указания

Группу студентов необходимо разделить на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех приведенных выше задач.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

- может ли этот метод подойти для (наименование одной из задач)?
- если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

При заполнении таблицы можно использовать знак вопроса, для того чтобы отмечать сомнения или «при некоторых обстоятельствах». В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

Таблица

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1. Инструктаж			
2. Наставничество			
3. Консультирование			
4. «Сидя рядом»			
5. Менторский подход (тон свысока)			
6. Демонстрация приемов работы			
7. Метод усложняющихся заданий			
8. Специальный подбор заданий			
9. «Оставление на произвол судьбы»			
10. Работа под руководством специалиста			
11. Ситуационный анализ			
12. Моделирование ситуаций			
13. Советы молодых специалистов			
14. Обзор обратной связи			
15. Круглые столы			
16. Дискуссии			
17. Участие в специальных проектах			
18. Рабочие группы			
19. «Мозговая атака»			
20. Учебные фильмы			
21. Экспериментирование			
22. Стажировки			
23. Участие в научно-практических конференциях			
24. Деловые игры			
25. Тренинги			
26. Дистанционное обучение			
27. Лекции			
28. Самостоятельное изучение специальной литературы			

7. Ситуация

Исходные данные. 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?

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

б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку? оборудования,

пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;

в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;

г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо вызовите врача».

8. Ситуация

Исходные данные. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Постановка задачи. Какая и почему?

а) «чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;

б) «все это мелочи, главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;

г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

9. Задача. Исходные данные. Население трудоспособного возраста составляет 80 млн. человек, в том числе неработающие инвалиды I и II групп ($P_{инв}$) - 1,2 млн.; работающие подростки ($P_{мол}$) - 0,1 млн.; работающие пенсионеры ($P_{пен}$) - 4,5 млн.

Постановка задачи. Определите численность трудовых ресурсов.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ по дисциплине

Раздел 2. Технология управления персоналом в организации.

1. Сущность понятий: персонал, персонал управления, управление персоналом. 2. Сущность концепции управления персоналом в организации в рыночных условиях.

3. Понятие философии управления персоналом.

4. Стратегия управления персоналом организации, ее взаимосвязь со стратегией развития организации в целом.

5. Состав и сущность административных, экономических и социально- психологических методов управления персоналом.

6. Основные функции подсистемы управления персоналом организации.

7. Правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом организации.

8. Кадровая политика и её роль в формировании стратегии управления персоналом.

9. Раскройте содержание функций управления персоналом

10. Понятие кадрового планирования в организации.

11. Сущность понятий найма, набора, отбора и приема персонала организации.

12. Внутренние и внешние источники привлечения персонала в организацию. Их преимущества и недостатки.

13. Методы деловой оценки персонала.

14. Виды и задачи деловой оценки персонала организации.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

по дисциплине

Структура курсовой работы:

1) титульный лист;

2) содержание;

3) введение;

4) три главы;

- 5) заключение;
- 6) библиографический список.

Содержание включает наименование глав, разделов, подразделов и пунктов с указанием номера начальной страницы.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы; определяется степень ее новизны и разработанности; формируются цель и задачи работы; аргументируется принятая в работе методика исследования и анализа; дается обзор источников и литературы с анализом концепций по исследуемой проблеме; обосновывается структура работы; даются необходимые пояснения. Объем введения не должен превышать двух страниц.

Содержание курсовой работы определяется ее темой.

В первой главе рассматривается история вопроса, оценка различных взглядов на проблему в литературе, основные теоретические положения, связанные с исследуемой проблемой.

Во второй главе в первом разделе излагают:

- статус организации;
- адрес организации;
- размеры организации, ее специализация;
- организационная структура;
- система управления.

Во второй главе во втором разделе рассматривается характеристика трудовых ресурсов организации.

В третьей главе рассматриваются вопросы организации управления персоналом на предприятии по одному из ключевых вопросов в соответствии с темой курсовой работы:

- характеристика элементов организации и процесса управления персоналом;
- организация деятельности кадровой службы;
- исследование системы управления персоналом по одному из ключевых вопросов;
- выявленные недостатки в системе управления персоналом по одному из ключевых вопросов в соответствии с темой курсовой работы;
- рекомендации по устранению выявленных недостатков для исследуемого предприятия. Целесообразно разработанные рекомендации подтвердить экономическим и социальным эффектом.

Заключение

В этом разделе формулируются выводы по проделанной работе, характеризующие степень решения тех задач, которые ставились в курсовой работе.

Библиографический список

После заключения приводится перечень использованной литературы. Работа с литературой является неотъемлемой составной частью научных исследований.

Следует учесть, что кроме изучения книг и монографий по теме курсовой работы, необходимо изучение материалов по теме, публикуемых в периодической печати.

Подбирая литературу (монографии, брошюры, журнальные статьи и т.п.), необходимо учитывать время ее издания. В первую очередь следует использовать литературу последних 5 лет.

КОМПЛЕКТ ТЕСТОВ для промежуточной аттестации (экзамен) по дисциплине

Экзамен проводится в виде итогового теста. Для выполнения теста отводится 60 минут.

Примерные задания итогового теста

1. Управление персоналом это:

- а) стратегическая деятельность, ориентированная на инвестиционный подход к кадрам;
- б) конструктивная управленческая, ориентированная на достижение целей и развитие фирмы;
- в) индивидуально ориентированная деятельность
- г) все вышеперечисленное верно

2. Абрахам Маслоу разделил потребности человека на:

- а) 3 группы
- б) 5 групп
- в) 7 групп
- г) 10 групп

3. Существование и развитие классической школы управления охватывает следующий временной период:

- а) 1950- по настоящее время;
- б) 1885-1920;
- в) 1930-1960;
- г) 1920-1950

4. Принципы Э.Мэйо, иерархия потребностей У Маслоу, Хоторнские эксперименты являются вкладом в теорию управления:

- а) школы научного направления;
- б) классической школы управления
- в) бихевиористов;
- г) школы человеческих отношений.

5. Маслоу расположил потребности в следующей последовательности:

- а) потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения;
- б) физиологические, потребности в безопасности, социальные, уважения, самосовершенствования;
- в) самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения;
- в) социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования.

6. В соответствии с теорией Х Дугласа МакГрегора человек:

- а) обладает творческим мышлением;
- б) стремится к проявлению самостоятельности;
- в) не любит работать и старается избежать ответственности;
- г) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации.

7. В чем заслуга классической школы управления?

- а) создание систематизированной теории управления, выделение управления как особого вида деятельности;
- б) создание «философии практики»;
- в) разработка штабного принципа управления;
- г) разработка моделей компетенций;
- д) создание гуманистического подхода к управлению.

8. Из перечисленных авторов – 1.Ф.У.Тейлор, 2.А.Файоль, 3.М.П.Фоллет, 4.Ф.Гилбрет, 5.С.Черчмен, 6.Г.Гант – представителями школы научного управления являются:

- а) 1, 3, 6;
- б) 2, 3, 5;
- в) 2, 4, 6;
- г) 1, 2, 4;
- д) 3, 5, 6.

9. Из перечисленных принципов: 1. Научность, 2. Дисциплина, 3. Экономичность, 4. Иерархия, 5. Ответственность, 6. Инициатива - принципами администрирования являются:

- а) 2, 4;
- б) 1, 3, 5;
- в) 2, 4, 6;
- г) 3, 4, 5;
- д) 1, 5, 6.

10. Кто не является представителем школы человеческих отношений?

- а) А. Файоль;
- б) Г. Мюнстербер;
- в) Э. Мэйо;
- г) М. П. Фоллет;
- д) А. Маслоу.

11. В чем заключается цель создания философии предприятия?

- а) создание имиджа предприятия;
- б) формирование устава фирмы;
- в) снижение издержек производства;
- г) регистрация в налоговых органах;
- д) составление учредительского договора.

12. К какой группе административных методов управления можно отнести процедуру нормирования труда?

- а) организационные методы воздействия;
- б) распорядительные методы воздействия;
- в) материальная ответственность и взыскания;
- г) методы дисциплинарного воздействия;
- д) экономические методы.

13. К организационным методам воздействия на персонал относится:

- а) должностная инструкция;
- б) приказ;
- в) распоряжение;
- г) удержание из зарплаты;
- д) увольнение.

14. Какая из перечисленных концепций управления утверждает, что эффективность работы руководителя определяется не его личными качествами, а манерой поведения по отношению к подчиненным, «стилем руководства»?

- а) структурный подход;
- б) интерактивный подход;
- в) поведенческий подход;
- г) процессный подход;
- д) административный подход.

15. Какие выделяют способы распорядительного воздействия на персонал?

- а) приказы;
- б) устав предприятия;
- в) инструкции;
- г) штатное расписание;
- д) должностные инструкции.

16. Система работы с кадрами состоит из подсистем: кадровой политики, подбора персонала, оценки персонала, расстановки персонала, оценки персонала и:

- а) аттестации персонала;
- б) социального развития;

- в) найма персонала
- г) ничего из вышеперечисленного

17. Персонал фирмы подразделяется на:

- а) основной, вспомогательный и обслуживающий;
- б) руководители, специалисты и основной;
- в) производственный и управленческий
- г) производственный, вспомогательный и управленческий

18. Управленческий персонал разделяется на:

- а) основной, вспомогательный и обслуживающий;
- б) руководителей и специалистов;
- в) производственный и вспомогательный;
- г) производственный, вспомогательный и обслуживающий;

19. Рабочий персонал фирмы подразделяется на:

- а) основной, вспомогательный и обслуживающий;
- б) руководителей, специалистов и основной;
- в) производственный и управленческий
- г) производственный, вспомогательный и управленческий

20. Перечень обязательных документов при приеме на работу включают трудовую книжку, личное заявление о приеме на работу, копию документов об образовании и :

- а) характеристику
- б) рекомендательных писем
- в) резюме
- г) листок по учету кадров

21. Развитие персонала - это:

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- в) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс аттестации персонала;
- д) периодическое обновление кадрового состава организации

22. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе):

- а) деловые игры
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;
- г) лекция;
- д) разбор конкретных ситуаций

23. Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей):

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;
- г) лекция;
- д) самообучение

24. Карьера - это:

- а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;
- г) осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую;

д) потенциальная возможность занятия вакантной должности

25. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

- а) неструктурированный, непланируемый;
- б) планируемое развитие за пределами работы;
- в) планируемое развитие на работе;
- г) использование стандартизированных моделей;
- д) ответы «б» и «в»

26. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

- а) обучение по договору учебным центром;
- б) ротацию менеджеров;
- в) делегирование полномочий подчиненному;
- г) формирование резерва кадров на выдвижение;
- д) все вместе

27. Основные затраты на персонал включают:

- а) страховые взносы;
- б) заработную плату;
- в) оплату транспорта;
- г) премии

28. Косвенные затраты на персонал включают:

- а) надбавки к заработной плате;
- б) средства на охрану труда;
- в) оплату транспортных расходов;
- г) всё вышеперечисленное

29. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать:

- а) статистические данные;
- б) инструкции Центробанка РФ;
- в) методические рекомендации, утвержденные различными министерствами и ведомствами и т.п.;
- г) государственный стандарт.

30. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации:

- а) затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
- б) потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
- в) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом;
- г) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование организации.