

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Центр бакалавриата Развитие территорий



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по образовательной деятельности КФУ

Проф. Таюрский Д.А.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

*подписано электронно-цифровой подписью*

### Программа дисциплины

Управление персоналом на предприятии БЗ.В.9

Направление подготовки: 100400.62 - Туризм

Профиль подготовки: Технологии и организация туроператорских и турагентских услуг

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Зиновьева А.А.

**Рецензент(ы):**

Рубцов В.А.

### **СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Рубцов В. А.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр бакалавриата: развитие территорий):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Регистрационный No 948336216

Казань  
2016

## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. Зиновьева А.А. кафедра сервиса и туризма Институт управления, экономики и финансов , AAZinoveva@kpfu.ru

### 1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины "Управление персоналом на предприятии" являются ознакомление студентов с основными методами, принципами и функциями управления персонала, используемых на отечественных и зарубежных туристских фирмах, а также в обучении студентов формам и методам отбора и найма персонала, планированию карьеры и формированию резерва руководящих кадров туристских фирм.

### 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б3.В.9 Профессиональный" основной образовательной программы 100400.62 Туризм и относится к вариативной части. Осваивается на 4 курсе, 8 семестр.

Дисциплина относится к Б3.В.9

Дисциплина "Управление персоналом на предприятии" находится в вариативной части профессионального цикла ООП ВПО "Туризм".

Данный курс находится в логической и содержательно-методической взаимосвязи с такими учебными курсами как: "Экономика", "Планирование деятельности предприятия", "Менеджмент в туристской индустрии", "Инновации в туризме".

При освоении данной учебной дисциплины необходимо знание таких предшествующих учебных курсов как: "Экономика", "Планирование деятельности предприятия", "Менеджмент в туристской индустрии".

В тоже время на основе изучения данной учебной дисциплины строится освоение таких учебных курсов как: "Экономика и производство в сфере туризма", "Инновации в туризме".

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

| Шифр компетенции                       | Расшифровка приобретаемой компетенции   |
|--|---|
| ОК-5<br>(общекультурные компетенции)   | готовностью соблюдать этические и правовые нормы, регулирующие с учетом социальной политики государства отношения человека с человеком, обществом, окружающей средой; использует нормативные и правовые документы в туристской деятельности |
| ОК-7<br>(общекультурные компетенции)   | готовность к восприятию культуры и обычаев других стран и народов, с терпимостью относиться к национальным, расовым, конфессиональным различиям, способностью межкультурным коммуникациям в туристской индустрии                            |
| ОК-9<br>(общекультурные компетенции)   | способностью понимать социальную значимость своей будущей профессии, обладает высокой мотивацией к профессиональной деятельности в туристской индустрии   |
| ПК-8<br>(профессиональные компетенции) | способностью организовывать работу исполнителей, принимать управленческие решения в организации туристской деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства   |
| ПК-9<br>(профессиональные компетенции) | умением рассчитать и оценить затраты по организации деятельности предприятия туристской индустрии   |

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- теоретические и методологические подходы к управлению персоналом;
- содержание работы по управлению персоналом на предприятиях;
- механизм работы подразделений управления персоналом;
- социально-психологические и экономические особенности управления персоналом;

2. должен уметь:

- организовать работу подразделения управления персоналом;
- обеспечить организацию персоналом, способным реализовать стратегию предприятия;
- формировать резерв персонала предприятия;
- мотивировать персонал предприятия.

3. должен владеть:

- способностью находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готовности нести за них ответственность;
- способностью применять основные положения и инструментарий (методы) социальных, гуманитарных и экономических наук при решении социальных и профессиональных задач;
- способностью к социальному взаимодействию и профессиональному общению, готовностью к коллективной работе в команде и организации и организации работы малых коллективов - исполнителей;
- способностью к профессиональной мобильности, критическому переосмыслению накопленного опыта, изменению при необходимости профиля профессиональной деятельности.

к действиям обеспечивающим практические решения проблем управления персоналом предприятия сферы туризма с учетом экономических и психологических аспектов руководства людьми, овладеть навыками управленческой деятельности

#### **4. Структура и содержание дисциплины/ модуля**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных(ые) единиц(ы) 72 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет в 8 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

#### **4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю**

##### **Тематический план дисциплины/модуля**

| N  | Раздел<br>Дисциплины/<br>Модуля   | Семестр | Неделя<br>семестра | Виды и часы<br>аудиторной работы,<br>их трудоемкость<br>(в часах) |                         |                        | Текущие формы<br>контроля |
|----|---|---------|--------------------|---|-------------------------|------------------------|---------------------------|
|    |   |         |                    | Лекции  | Практические<br>занятия | Лабораторные<br>работы |                           |
| 1. | Тема 1. Управление персоналом как интегральный компонент общего процесса управления | 8       | 1                  | 1   | 4                       | 0                      |                           |
| 2. | Тема 2. Концептуальные подходы к управлению персоналом предприятия                  | 8       | 2                  | 1   | 4                       | 0                      |                           |
| 3. | Тема 3. Организационное проектирование системы управления персоналом                | 8       | 3                  | 1   | 4                       | 0                      |                           |
| 4. | Тема 4. Кадровое планирование   | 8       | 4                  | 1   | 2                       | 0                      |                           |
| 5. | Тема 5. Подбор, отбор, найм и адаптация персонала                                   | 8       | 5                  | 2   | 2                       | 0                      |                           |
| 6. | Тема 6. Оценка, аттестация и обучение персонала                                     | 8       | 6                  | 2   | 2                       | 0                      |                           |
| 7. | Тема 7. Мотивация персонала   | 8       | 7                  | 2   | 2                       | 0                      |                           |
| 8. | Тема 8. Оценка эффективности управления персоналом                                  | 8       |                    | 2   | 2                       | 0                      |                           |
|    | Тема . Итоговая форма контроля  | 8       |                    | 0   | 0                       | 0                      | зачет                     |
|    | Итого   |         |                    | 12  | 22                      | 0                      |                           |

## 4.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Управление персоналом как интегральный компонент общего процесса управления

#### **лекционное занятие (1 часа(ов)):**

Понятия управления персоналом и управление человеческими ресурсами. Персонал предприятия как объект управления его место и роль в системе управления персоналом.

#### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

1. Понятия управления персоналом и управление человеческими ресурсами. 2. Персонал предприятия как объект управления его место и роль в системе управления персоналом.

### Тема 2. Концептуальные подходы к управлению персоналом предприятия

#### **лекционное занятие (1 часа(ов)):**

Теоретико-методологические основы, концепция управления персоналом. Основные подходы к управлению персоналом, принципы и методы управления. Анализ и оценка приемов и способов управленческого воздействия на работника. Тенденции развития системы методов управления персоналом в современных условиях рыночной экономики на различных уровнях управления.

**практическое занятие (4 часа(ов)):**

1. Современные модели управления персоналом. 2. Особенности американской модели управления персоналом. 3. Особенности японской модели управления персоналом. 4. Особенности европейской модели управления персоналом. 5. Особенности российской модели управления персоналом. 6. Сравнительный анализ американской, японской, европейской и российской модели управления. 7. Основные периоды развития системы управления персоналом. 8. Пять управленческих революций, радикально менявших роль и значение рассматриваемого феномена в жизни общества. 9. Системы управления на основе предвидения изменений и гибких, экстренных решений.

**Тема 3. Организационное проектирование системы управления персоналом**

**лекционное занятие (1 часа(ов)):**

Типы организационных структур. Механистическая и адаптивная модели построения организации. Цели, функции и этапы проектирования организации. Типы организационных структур. Механистическая и адаптивная модели построения организации.

**практическое занятие (4 часа(ов)):**

1. Включение персонала в организационные изменения. 2. Требования к формированию подразделения управления персоналом. Направления развития системы работы с персоналом. 3. Основные функции подразделений управления персоналом. Организационная структура подразделений управления персоналом. Положение о подразделении управления персоналом. 4. Профессионально-квалификационные требования к работникам служб управления персоналом. Реорганизация служб управления персоналом. 5. Особенности подбора специалистов по персоналу. Должностные инструкции специалистов по персоналу

**Тема 4. Кадровое планирование**

**лекционное занятие (1 часа(ов)):**

Цели, задачи, мероприятия кадрового планирования. Разработка оперативного плана работы с персоналом организации. Планирование потребности в персонале, привлечения, адаптации, обучения, деловой карьеры, высвобождения, расходов на персонал.

**практическое занятие (2 часа(ов)):**

1. Факторы внешней и внутренней среды организации, влияющие на кадровый состав. 2. Особенности кадрового планирования и прогнозирования в условиях изменяющейся внешней среды. 3. Этапы кадрового планирования.

**Тема 5. Подбор, отбор, найм и адаптация персонала**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Основные этапы найма персонала, их цели, задачи, специфика. Разработка необходимых документов для набора персонала: описание рабочих мест, требований к должностям, подготовка должностных инструкций, выбор методов отбора, критериев оценки кандидатов, разработка профессиограмм, и т.д. Выбор каналов поиска персонала и источников набора. Анализ эффективности различных каналов поиска и источников набора персонала, методов отбора претендентов на должность. (Организации для найма подбираются или моделируются студентами). Цель, задачи, формы профориентационной работы. Составление плана профориентационной работы с персоналом организации. Цели, виды, этапы адаптации персонала в организации. Разработка общей и специализированной программы адаптации персонала. Информационное и организационное обеспечение профориентации и адаптации персонала.

**практическое занятие (2 часа(ов)):**

1. Определение общей стратегии развития персонала. 2. Планирование потребности работников на предприятии. 3. Привлечение, отбор и оценка персонала. 4. Повышение квалификации работников и их переподготовка. 5. Профессиональное движение кадров на предприятии. 6. Управление деловой карьерой работников. 7. Высвобождение работников предприятия и др.

#### **Тема 6. Оценка, аттестация и обучение персонала**

##### ***лекционное занятие (2 часа(ов)):***

Значение оценки персонала в кадровом менеджменте. Аттестация как метод периодической оценки персонала организации. Определение целей аттестации персонала. Выбор методов оценки. Подготовка необходимых для оценки документов. Оценка потенциала. Оценка индивидуального вклада. Аттестационное собеседование. Принятие решения. Действия руководителя в случае неудовлетворительного результата аттестации работника. Формирование кадрового резерва. Выбор принципов формирования и источников кадрового резерва. План работы с резервом. Развитие персонала как объективная необходимость успешного развития современной экономики. Виды профессионального обучения персонала. Определение потребности в обучении. Выбор методов и форм обучения. Деловая карьера и служебно-профессиональное продвижение персонала. Разработка карьерограмм и квалификационных характеристик персонала. Разработка путей и схем карьерного и служебно-профессионального продвижения работников организации. Организационно-кадровый аудит как оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации её целям и стратегии развития.

##### ***практическое занятие (2 часа(ов)):***

1. Основные виды аттестации персонала. 2. Методы и этапы проведения аттестации. 3. Особенности анализа результатов аттестации персонала. 4. Отличие аттестации от оценки персонала. 5. Виды оценки персонала. 6. Типичные ошибки при проведении оценки персонала. 7. Виды и методы обучения персонала.

#### **Тема 7. Мотивация персонала**

##### ***лекционное занятие (2 часа(ов)):***

Понятие мотивации и стимулирования персонала. Мотивационные принципы организации труда. Виды, направления, формы мотивации труда. Особенности мотивации и стимулирования труда различных категорий персонала. Роль заработной платы и социального пакета в привлечении и сохранении персонала организации. Разработка системы мотивации и стимулирования в организации.

##### ***практическое занятие (2 часа(ов)):***

1. Особенности административных методов управления персоналом. 2. Особенности экономических методов управления персоналом. 3. Особенности социально-психологических методов управления персоналом.

#### **Тема 8. Оценка эффективности управления персоналом**

##### ***лекционное занятие (2 часа(ов)):***

Понятие эффективности использования персонала. Доля затрат на персонал в результате деятельности организации. Расходы на персонал. Структура затрат на персонал. Методы оценки. Эффективность затрат на персонал.

##### ***практическое занятие (2 часа(ов)):***

1. Оценка результатов деятельности службы управления персоналом. Критерии оценки. 2. Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

### **4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)**

| N  | Раздел<br>Дисциплины  | Семестр | Неделя<br>семестра | Виды<br>самостоятельной<br>работы<br>студентов | Трудоемкость<br>(в часах) | Формы контроля<br>самостоятельной<br>работы  |
|----|---|---------|--------------------|--|---------------------------|--|
| 1. | Тема 1. Управление персоналом как интегральный компонент общего процесса управления | 8       | 1                  | Ситуационные задачи, тесты, кейсы.             | 5                         | Ответы студентами предоставляются в письменном виде. Преподаватель проверяет ответы на выданные задания. |
| 2. | Тема 2. Концептуальные подходы к управлению персоналом предприятия                  | 8       | 2                  | Ситуационные задачи, тесты, кейсы.             | 5                         | Ответы студентами предоставляются в письменном виде. Преподаватель проверяет ответы на выданные задания. |
| 3. | Тема 3. Организационное проектирование системы управления персоналом                | 8       | 3                  | Ситуационные задачи, тесты, кейсы.             | 5                         | Ответы студентами предоставляются в письменном виде. Преподаватель проверяет ответы на выданные задания. |
| 4. | Тема 4. Кадровое планирование   | 8       | 4                  | Ситуационные задачи, тесты, кейсы.             | 5                         | Ответы студентами предоставляются в письменном виде. Преподаватель проверяет ответы на выданные задания. |
| 5. | Тема 5. Подбор, отбор, найм и адаптация персонала                                   | 8       | 5                  | Ситуационные задачи, тесты, кейсы.             | 5                         | Ответы студентами предоставляются в письменном виде. Преподаватель проверяет ответы на выданные задания. |



| N  | Раздел Дисциплины                                  | Семестр | Неделя семестра | Виды самостоятельной работы студентов | Трудоемкость (в часах) | Формы контроля самостоятельной работы  |
|----|--|---------|-----------------|---------------------------------------|------------------------|--|
| 6. | Тема 6. Оценка, аттестация и обучение персонала    | 8       | 6               | Ситуационные задачи, тесты, кейсы.    | 5                      | Ответы студентами предоставляются в письменном виде. Преподаватель проверяет ответы на выданные задания. |
| 7. | Тема 7. Мотивация персонала                        | 8       | 7               | Ситуационные задачи, тесты, кейсы.    | 4                      | Ответы студентами предоставляются в письменном виде. Преподаватель проверяет ответы на выданные задания. |
| 8. | Тема 8. Оценка эффективности управления персоналом | 8       |                 | Ситуационные задачи, тесты, кейсы.    | 4                      | Ответы студентами предоставляются в письменном виде. Преподаватель проверяет ответы на выданные задания. |
|    | Итого  |         |                 |                                       | 38                     |  |

## 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

В учебном процессе преподавания дисциплины "Управление персоналом на предприятии" предусматривается широкое использование активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, тренинги, деловые игры). В рамках учебного курса предусмотрены встречи с руководителями туристских фирм, руководителями государственных и общественных организаций в сфере туристской индустрии, мастер-классы специалистов.

## 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

### Тема 1. Управление персоналом как интегральный компонент общего процесса управления

Ответы студентами предоставляются в письменном виде. Преподаватель проверяет ответы на выданные задания., примерные вопросы:

Ситуация 1. Личный подход к управлению персоналом. Определите свой личный подход к управлению персоналом.

### Тема 2. Концептуальные подходы к управлению персоналом предприятия

Ответы студентами предоставляются в письменном виде. Преподаватель поверяет ответы на выданные задания., примерные вопросы:

Ситуация 1. В целях закрепления полученных ранее знаний выполните следующие задания. Задание 1. Что из перечисленного не относится к аппарату службы управления персоналом? Контора по найму; отдел трудовых отношений; медицинская служба; служба бытового обслуживания; ремонтно-эксплуатационная служба; подразделения, занимающиеся организацией оплаты труда; служба связи с сотрудниками. Задание 2. Полноценная работа с персоналом требует принципиально иного подхода к формированию службы управления персоналом. Что из перечисленного не относится к задачам и функциям службы управления персоналом?  Определение потребности в персонале  Профдиагностика, профориентация  Комплектование персонала  Реализация готовой продукции  Организация обучения персонала  Определение возможности профессионального и должностного продвижения

### **Тема 3. Организационное проектирование системы управления персоналом**

Ответы студентами предоставляются в письменном виде. Преподаватель поверяет ответы на выданные задания., примерные вопросы:

Организационное проектирование системы управления персоналом Ситуация Цель. Изучить влияние внешних условий на функционирование организации. Задание. Разработайте предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации для уменьшения влияния внешней среды.

### **Тема 4. Кадровое планирование**

Ответы студентами предоставляются в письменном виде. Преподаватель поверяет ответы на выданные задания., примерные вопросы:

Ситуация 1. Выполните следующие задания, ответьте на вопросы. Какой из перечисленных вопросов не дает ответ кадровое планирование:  сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы фирме?  каким образом привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?  кому и в каком размере будет реализована готовая продукция?  каким образом обеспечить развитие персонала и поддерживать знания в соответствии с запросами производства?  каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия? Ситуация 2. Планирование потребности в персонале. 1. Численность табельщиков на предприятии определяется путем деления среднесписочной численности работников на норму обслуживания. Определить необходимую численность табельщиков, если норма обслуживания составляет 465 человек, а среднесписочная численность работников на заводе составляет 20 тысяч человек. 2. Годовая выработка управленческого персонала определяется через отношение объема товарной продукции к общей численности управленческого персонала. Определить выработку управленческого персонала, если годовой объем товарной продукции составил 50 млн. руб. Среднесписочная численность управленческого персонала на предприятии 10 тыс. человек. 3. Определить количество документов, которое может рассмотреть персонал отдела при 8-ми часовом рабочем дне, если с учетом времени на отдых норма времени на один документ составляет один час, а число сотрудников в отделе ? 8 человек. 4. Рассчитать численность работников общего отдела организации, если месячный объем документооборота 5330 единиц, из них документов, требующих контроля и ответа ? 1550, информационных ? 3780. Нормативы времени на обработку одного документа, требующего контроля и ответа, - 0,5 чел.- часа; информационного ? 0,2 чел.- часа. Реальный фонд рабочего времени в год на одного работника составляет 1800 часов.

### **Тема 5. Подбор, отбор, наем и адаптация персонала**

Ответы студентами предоставляются в письменном виде. Преподаватель поверяет ответы на выданные задания., примерные вопросы:

Ситуация 1. Ответьте на вопросы: 1. Что из перечисленного не является источником набора рабочей силы? Служба занятости, ярмарка вакансий, кадровые агентства, кадровый аудит, учебные заведения. 2. Что из перечисленного не является каналом поиска персонала: объявления в СМИ, личные знакомства, обращение к сотрудникам своей фирмы, ротация кадров, Интернет, ?прямой подход?. 3. Какое из перечисленных мероприятий не относится к числу мероприятий по отбору персонала: заочное знакомство с претендентом, предварительное собеседование, совершенствование рабочего места кандидата, тестирование, итоговое собеседование. Ситуация 2. Определение эффективности источников, каналов поиска персонала. Описание ситуации. На предприятии по выпуску детских велосипедов открывается новое производство. Службе управления персоналом необходимо набрать 285 человек новых сотрудников. Для решения задачи использованы следующие каналы поиска персонала: объявления в газетах, на радио и телевидении, в Интернет, объявлен конкурс на замещение новых вакансий внутри предприятия; источники набора персонала ? частное кадровое агентство, ярмарки вакансий, службу занятости, ротацию кадров. На объявления в СМИ откликнулись 75 человек, из которых было отобрано 25; через Интернет набрано 55 человек, из которых отобрано 20 работников; на ярмарках вакансий набрано 75 человек, из которых прошли отбор 30 человек, в службе занятости набрано 130 человек, их которых прошли отбор 75 человек; во внутреннем конкурсе приняли участие 90 человек, из которых отобрано 60; через частное агентство набрано 90 человек, из них отобрано 60; для ротации предложено 20 человек, из них отобрано 15. Постановка задачи. Определить наиболее эффективные источники, каналы поиска персонала для указанного предприятия. Методические указания. Эффективность источников, каналов поиска персонала определяется путем расчета так называемого коэффициента отбора ( $K_o$ ). Он рассчитывается путем деления числа отобранных кандидатов на число желающих, из которых производился отбор. Но при определении эффективности немаловажную роль играет величина затрат на каждый из перечисленных каналов и источников.

### Тема 6. Оценка, аттестация и обучение персонала

Ответы студентами предоставляются в письменном виде. Преподаватель поверяет ответы на выданные задания., примерные вопросы:

Ситуация 1. Проверьте ваши знания. Одним из наиболее распространенных видов оценки персонала является аттестация. Этой процедуре, как правило, периодически подвергаются все сотрудники организации. Прежде чем принять решение об аттестации персонала, нужно хорошо изучить этот процесс и подготовиться к нему. Выполните ниже следующие задания 1. Что из перечисленного не является целью аттестации персонала:  определение и улучшение качественного состава персонала,  более эффективное использование работников,  совершенствование нормирования труда,  повышение ответственности за порученное дело,  повышение деловой и общественной активности персонала. 2. Самый распространенный метод оценки деятельности аттестуемых ? это метод стандартных оценок. Укажите в ниже следующих суждениях то, которое не относится к области оценки деятельности персонала:  отношение к работе,  качество работы,  вид страхования,  коммуникабельность,  планирование и организация работы. Ситуация 2. Выполните следующие задания. 1. Необходимо назначить старшего мастера участка. Есть три претендента. Вот их характеристики. Первый работник -вежливый, умеет увлечь людей, категоричен в своем мнении.Для второго работника характерна сухая манера обращения с людьми, при выполнении задания часто проявляет резкость в требованиях. Третий ? больше полагается на подчиненных, принимает меры по их просьбам, избегает неприятностей, связанных с взаимоотношениями между людьми в процессе работы. Кого из них вы назначили бы старшим мастером участка? 2. В цехе произошел сбой в работе оборудования. Дальнейшая его эксплуатация могла вызвать поломку. Для её устранения потребовалось бы много времени. Один рабочий, рискуя жизнью, устранил неисправность. Весь цех восторгался его поступком. Начальник цеха, узнав о случившемся поблагодарил рабочего и освободил от работы мастера. Как бы вы поступили на месте начальника цеха?

### Тема 7. Мотивация персонала

Ответы студентами предоставляются в письменном виде. Преподаватель поверяет ответы на выданные задания., примерные вопросы:

Ситуация 1. Оплата временной работы. Описание ситуации. Выпускник вуза временно устроился в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек примерно того же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснением к руководству, ему ответили, что тот работник имеет больший стаж и больший опыт и что он является не временным, а постоянным, т.е. штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо. Постановка задачи: 1. Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу. 2. Предложить решение ситуации. Методические указания. При анализе данной ситуации следует исходить из того, что, во-первых, небольшая оплата труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работником к администрации, во-вторых, величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности стажа в данной должности. То есть, в соответствии с трудовым законодательством в течение испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на должность столько, сколько предусмотрено для этой должности штатным расписанием, которое является обязательным документом для любой организации. Ситуация 2. Решите следующие задачи: 1. В цехе есть конвейерный участок. Операции, выполняемые здесь, не сложные, но удручают молодых рабочих своим однообразием и монотонностью. Это является одной из причин текучести кадров. Необходимо как-то заинтересовать людей. Как вы решите эту проблему? 2. Молодой рабочий получает повестку из военкомата. Его скоро призовут в армию. Он начинает относиться к работе с холодком, нарушает трудовую дисциплину. Что можно предложить в данном случае? 3. Как поддержать хорошее настроение у работников? Два мастера высказали свое мнение по этому вопросу. Один сказал: «Очень часто использую теплое слово, хороший комплимент, шутку». Другой сказал: «Все это мелочи. Ничто так не поддерживает настроение, как хорошая зарплата и премия». Каково ваше мнение? Обоснуйте его. 4. Вы мастер участка. На участке выполнялся срочный заказ. Все рабочие – 30 человек – работали хорошо, с большой ответственностью. Коллектив премировали 30-ю тыс. руб. Как вы распределите премию?

### **Тема 8. Оценка эффективности управления персоналом**

Ответы студентами предоставляются в письменном виде. Преподаватель поверяет ответы на выданные задания., примерные вопросы:

Ситуация 1. Оценка эффективности управления персоналом Задание 1. Оценка текучести кадров и абсентеизма. Исходные данные. Из баланса численности работников организации известно, что: 1. Списочный состав персонала на начало отчетного периода ? 6714 2. Принято в течение отчетного периода - всего ? 266 В том числе по источникам:  выпускники учебных заведений переведены с других предприятий ? 5  направлены органами трудоустройства ? 12  приняты самим предприятием ? 165 3. Выбыло в течение отчетного периода - всего ? 388 В том числе по причинам:  окончание срока договора. ? 67  по собственному желанию ? 196  по сокращению штатов ? 30  увольнения за нарушения трудовой дисциплины ? 13  увольнения по другим причинам, предусмотренным законом ? 82 4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр.1 + стр.2 ? стр. 3) ?.6592 5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период. ?6060 6. Среднесписочное число работников ? 6653 Постановка задачи. Определить коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии. Методические указания. Коэффициент текучести кадров ( Кт), % определяется по формуле:  $K_t = P_y / P_n * 100$ , где  $P_y$  - численность работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины);  $P_n$  ? среднесписочное число работников. Показатели текучести коррелируют с показателями абсентеизма ? количеством самовольных невыходов на работу . Стандартные формулы расчета абсентеизма таковы:  $A = Д п / N * Д$  или  $A = P п / P$ , где :  $Д п$  - число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия работников на работе;  $N$  ? среднее число работников;  $Д$  - число рабочих дней;  $P п$  ? общее число пропущенных часов;  $P$  ? общее число рабочих часов по графику Ситуация 2. На текучесть кадров значительное влияние оказывает удовлетворенность работой. Коэффициент удовлетворенности работой (Ку) на предприятии рассчитывается по формуле:  $K_u = 1 - P_{сж} / P_{ср}$  где  $P_{сж}$  - число работников, уволившихся по собственному желанию;  $P_{ср}$  - среднесписочная численность работников на предприятии.

### Тема . Итоговая форма контроля

Примерные вопросы к зачету:

Письменная работа **◆ 1** . Аналитический обзор деятельности гостиничного предприятия.

1. Найти в периодической печати, литературе или в Интернете статью с описанием работы любого американской, европейской или японской гостиничного предприятия (на русском или англ. языке).
2. Коротко изложить содержание статьи (2-4 печатные страницы), указать источник.
3. Отметить особенности деятельности гостиничного предприятия, характерные для данной модели менеджмента в целом (как они изложены в материале лекций).
4. Дать подробные ответы на следующие вопросы:
  - а) Какая модель управления (европейская, американская, японская) Вам как менеджеру по персоналу (или потенциальному менеджеру) более близка по духу? Обоснуйте свой выбор.
  - б) Что для Вас лично кажется странным или неприемлемым в других моделях? Обоснуйте свой ответ.
5. На основании материалов лекций укажите, какие принципы различных моделей менеджмента, на Ваш взгляд, могли бы быть успешно реализованы в России? Подробно, желательно с использованием примеров, обоснуйте свой выбор.

Работа должна быть выполнена индивидуально, объемом от 12 до 15 печатных страниц формата А4, размер шрифта 12, межстрочный интервал 1.5.

Письменная работа **◆ 2**.

Определите истинность приведенного суждения. Обведите ПРА-ВИЛЬНЫЙ вариант ответа.

1. Несмотря на принадлежность к одной и той же культуре, люди могут по-разному воспринимать ее и оценивать, быть в большей или меньшей степени преданными ей, не принимать ее отдельные элементы или даже культуру в целом.

А)ВЕРНО

Б)НЕВЕРНО

2. Организации, находящиеся в странах с высоким показателем избегания неопределенности (ИН), обычно демонстрируют более структурированную деятельность, обладают большим количеством писанных правил, большим числом специалистов, чем в организациях, принадлежащих к культурам с низкими показателями ИН.

А) ВЕРНО

Б) НЕВЕРНО

3. Немецкий социолог Макс Вебер сформулировал четырнадцать принципов управления, которые содержали в себе элементы управления "человеческими ресурсами", и которые по сей день признаются специалистами.

А) ВЕРНО

Б) НЕВЕРНО

4. Анри Файоль рассматривал управление как процесс, состоящий из не-скольких взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация и контроль.

А) ВЕРНО

Б) НЕВЕРНО

6. Сущностью японского менеджмента является управление людьми, при этом японцы рассматривают не группу людей, а каждого человека в отдельности (личность).

А) ВЕРНО

Б) НЕВЕРНО

7. Одной из особенностей современного российского менеджмента является преобладание в организациях вертикальных, формальных связей и отношений, пирамидальных, иерархических организационных структур.

А) ВЕРНО

Б) НЕВЕРНО

Из предложенных вариантов ответов выберите только один, который является наиболее верным, точным и полным ответом на вопрос. Обведите выбранный вариант ответа.

Примерные варианты тестовых заданий

1. Что из указанного ниже НЕ ЯВЛЯЕТСЯ одним из принципов управления, сформулированных Файолем?

а) Дисциплина, т. е. послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками

б) Вознаграждение персонала, в том числе справедливая зарплата

в) Справедливость: сочетание доброты и правосудия

\*г) Выработка негибкого, ритуализированного поведения

2. Какую модель управления лучше всего характеризует постулат "Бедность - это результат собственной лени и безответственности"?

а) Европейский менеджмент

б) Американский менеджмент

в) Японский менеджмент

\*г) Российский менеджмент

3. Что из перечисленного ниже наиболее характерно для Японского менеджмента?

а) использование управления на основе определения индивидуальных целей

б) применение теории социального рыночного хозяйства, социально регулируемой экономики и социального партнерства

в) отсутствие необходимых сложившихся норм деловой этики бизнеса, на-рушения предпринимателями элементарных этических правил при осуществлении бизнес-операций

\*г) пожизненный наем работников

4. Что из перечисленного ниже НЕ ХАРАКТЕРНО для современного Российского менеджмента?

- а) значительная зависимость условий и оплаты труда наемных работников от взаимоотношений с руководителями, а не от их квалификации
- б) низкий уровень механизации, автоматизации и компьютеризации управленческих процессов
- \*в) перекрестное использование персонала
- г) избегание менеджерами высшего звена делегирования полномочий и ответственности второму эшелону менеджмента

#### ВОПРОСЫ к зачету

1. Понятие персонала и управления им. Структура персонала. Персонал на туристских предприятиях. История управления персоналом.
2. Основные этапы развития управления персоналом: традиционный, индустриальный и постиндустриальный. Важнейшие факторы повышения роли персонала и управления им в постиндустриальном обществе.
3. Человеческий, социальный и нравственный капиталы, их роль в управлении организацией. Этика бизнеса.
4. Особенности современного этапа управления персоналом. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами (УЧР).
5. Современные системы управления персоналом: карьерная, договорная, японская и др. Управление персоналом виртуальной организации.
6. Особенности управления персоналом в современной России. Сильные и слабые качества российских менеджеров.
7. Основные функции управления персоналом.
8. Субъекты и методы управления персоналом.
9. Структура управления персоналом. Единство и различия руководства персоналом, работы с кадрами и менеджмента персонала. Особенности и основные компоненты работы с кадрами и руководства персоналом.
10. Критерии эффективности управления персоналом. Понятия экономической и социальной эффективности.
11. Соотношение категорий "руководство", "управление", "менеджмент", "лидерство", "руководитель", "администратор", "менеджер".
12. Управление персоналом как наука и ее соотношение с другими родственными дисциплинами.
13. Общая формула управления персоналом и ее интерпретация.
14. Управление персоналом как учебная дисциплина, ее значение для администраторов, менеджеров и сотрудников. Изучение управления персоналом в России.
15. Роль профессиональной, социальной, методической и временной компетентности в современной организации.
16. Понятие лидерства. Лидерство и руководство. Формальное и неформальное лидерство.
17. Природа и основные концепции лидерства.
18. Мотивация лидерства. Деловое, эмоциональное и ситуативное лидерство. Основные типы восприятия лидера.
19. Управление лидерством в организации.
20. Имидж руководителя и его составляющие. Способы распознавания истинности имиджа.
21. Формирование имиджа лидера. Модель поведения лидера и ее конструирование.
22. Понятие, структура и особенности власти в организации. Формула власти.
23. Ресурсы и основания власти в организации. Авторитет в организации и его основные типы.
24. Модификации власти в организации: партнерство, соучастие, коллективное предпринимательство. Централизация и децентрализация. Делегирование власти: сильные и слабые стороны.
25. Политика в организации. Понятие микрополитики. Руководство как микрополитика.

26. Содержание микрополитики. Микрополитические игры и тактики.
27. Причины микрополитики и ее последствия для организации. Способы ограничения микрополитики.
28. Роли и функции руководителя.
29. Биологические и социально-экономические параметры эффективного руководства. Гендерные различия руководителей. Интеллектуальные, эмоционально-волевые и коммуникативные качества руководителя.
30. Понятие стиля руководства и его классические (авторитарный, демократический и попустительский) типы.
31. Патриархальный, харизматический, автократический и бюрократический стили руководства.
32. Кооперативный стиль руководства и условия его эффективности.
33. Стили руководства, ориентированные на задачу и ориентированные на людей. Тренерский и менторский (коучинг) стили руководства.
34. Одномерные и многомерные стили руководства. Решетка стилей руководства Блейка и Моутона.
35. Ситуационная теория стилей руководства. Модель эффективного стиля руководства Фидлера.
36. Модель стилей руководства Херси и Бланшара.
37. Модель принятия решений руководителем Врума - Йетгона
38. Концепция стилей руководства Митчела и Хауса.
39. Понятие техники руководства. Рамочное управление и управление посредством делегирования.
40. Управление по целям (by Objectives) и системное (by Systems) управление.
41. Средства руководства и их назначение.
42. Понятие модели руководства. Гарцбургская модель.
43. Понятие и механизм мотивации. Соотношение мотива, стимула и потребности.
44. Картины человека в теориях мотивации. Концепции мотивации Макгрегора и Оучи. Теория человеческих отношений.
45. Внутриличностные теории мотивации. Концепции Маслоу и Альдорфера.
46. Теории мотивации МакКлелланда и Херцберга.
47. Процессуальные теории мотивации. Теория справедливости (равенства) Адамса.
48. Теория трудовой мотивации Аткинсона. Концепция усиления мотивации Скиннера и вытекающие из нее выводы для руководителей.
49. Концепция валентности - инструментальности - ожиданий Врума.
50. Модель прямых и обратных связей мотивационного процесса Лаулера-Портера.
51. Основные аспекты (поля) мотивации.
52. Понятия формальной и неформальной групп и их роль в управлении персоналом.
53. Разновидности и функции неформальных групп. Влияние на неформальные группы.
54. Факторы групповой сплоченности. Психологическая совместимость. Отличия сплоченных и несплоченных групп.
55. Возможности (плюсы и минусы) группового влияния. Ограничение негативных последствий группового мышления.
56. Формирование команд. Общая модель формирования команды. Условия, факторы и стадии формирования команды.
57. Типы команд. Кружки качества. Автономные и проектные группы.
58. Понятие, основные элементы и функции организационной культуры. Особенности культууроориентированного управления персоналом.
59. Диагностика организационных культур, их основные типы. Патологические организационные культуры.



60. Особенности организационной культуры современной России.
61. Формирование организационной культуры.
62. Понятие и основные стадии конфликта. Механизм и типы конфликтов.
63. Причины и последствия конфликтов в организации.
64. Понятие управления конфликтом. Диагностирование и предупреждение конфликта. Стратегии обращения с конфликтами.
65. Стили конфликтного поведения. Методы управления конфликтами. Общие принципы управления конфликтами: институционализация, легитимация, структурирования конфликтующих групп, редукция.
66. Конфликтологическая типология работников и ее учет в управлении персоналом.
67. Правила и рекомендации обращения с конфликтами. Методики разрешения организационных конфликтов.
68. Техники разрешения конфликтов. Гарвардская техника разрешения конфликтов и ее применение.
69. Устройство служб персонала и их роль в современной организации. Структура кадровой службы.
70. Менеджер по персоналу, его функции, права и обязанности.
71. Особенности кадровых служб в России и других странах мира.
72. Кадровые стратегия, философия и политика, их роль в управлении персоналом.
73. Сущность, важнейшие направления и сферы кадрового планирования.
74. Значение, основные функции и общая формула анализа состава персонала.
75. Трудовой потенциал сотрудников. Используемый и латентный трудовой потенциал. Актуальный потенциал и потенциал развития.
76. Профиль способностей (компетенции). Общий каталог профиля способностей. Процедура отбора индивидуальных черт в профиль способностей.
77. Общая схема взаимодействия основных факторов индивидуальной производительности.
78. Основные факторы, определяющие потребность в персонале. Общие подходы к определению потребности в персонале: планирование на существующем и на нулевом базисах.
79. Анализ работы и его задачи. Основные этапы анализа работы: сбор информации, описание работы и спецификация работы.
80. Понятия профессиограммы, психограммы, должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенции и описания компетенции.
81. Определение потребности в качестве персонала. Профиль (портрет) требований и методы его составления.
82. Определение потребности в количестве персонала.
83. Методы определения потребности в количестве персонала в организациях непромышленной сферы.
84. Место приема персонала в кадровом менеджменте.
85. Подготовка набора персонала: кадровый маркетинг, заявка на персонал, изучение рынка.
86. Внутреннее и внешнее привлечение персонала. Способы привлечения персонала.
87. Информационный потенциал и оценка конкурсных документов. Профессиональное тестирование.
88. Отборочные интервью (собеседования), их виды, назначение, построение.
89. Понятие и значение оценки персонала в кадровом менеджменте. Цели оценки персонала. Технология Центр "оценки".
90. Аттестация персонала.
91. Развитие персонала. Профессиональное образование, повышение квалификации и переподготовка. Методы профессионального обучения.
92. Деловая карьера. Планирование и развитие карьеры.

93. Оплата персонала и ее задачи. Традиционные и современные системы оплаты труда, условия их эффективного использования.

94. Заработная плата и ее разновидности.

### **7.1. Основная литература:**

Управление персоналом, Базаров, Тахир Юсупович, 2008г.

Управление персоналом: теория и практика, Кибанов, Ардальон Яковлевич; Коновалова, Валерия Германовна; Белова, Ольга Львовна, 2013г.

Управление персоналом в гостиничном менеджменте, Макринова, Елена Игоревна; Васильев, Андрей Германович; Васильева, Анастасия Сергеевна, 2013г.

4. Введение в менеджмент: Учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина; Под ред. проф. С.Д. Резника - 2-е изд., доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 416 с.: 60x90 1/16. - (Менеджмент в высшей школе). (переплет) ISBN 978-5-16-005164-2, 1000 экз.

<http://www.znaniium.com/bookread.php?book=244308>

5. Общий менеджмент: Учеб. пособие / Е.И. Комаров; Академия Народного Хоз. при Правит. РФ. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2010. - 269 с.: 60x88 1/16. - (Президентская программа подготовки управленческих кадров). (обложка) ISBN 978-5-369-00616-0, 200 экз.

<http://www.znaniium.com/bookread.php?book=186454>

6. Практический менеджмент: Учебное пособие / Под общ. ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 330 с.: 60x90 1/16 + CD-ROM. - (Высшее образование). (переплет, cd rom) ISBN 978-5-16-003828-5, 1500 экз. <http://www.znaniium.com/bookread.php?book=189576>

### **7.2. Дополнительная литература:**

Управление персоналом, Кротова, Надежда Васильевна; Клеппер, Ева Вениаминовна, 2006г.

Управление персоналом, Аксенова, Елена Анатольевна; Базаров, Тахир Юсупович; Еремин, Борис Львович, 2006г.

Управление человеческими ресурсами и проектирование организационных изменений, Бурганова, Лариса Агдасовна, 2013г.

Стратегическое управление человеческими ресурсами как инструмент достижения миссии компании, Лабаджян, Мария Григорьевна, 2011г.

Управление человеческими ресурсами, Травин, Виктор Валентинович; Магура, Михаил Иванович; Курбатова, Марина Борисовна, 2005г.

1. Алехина О., Павлуцкий А. Служба персонала: мифы и реалии / О. А. Алехина, А. П. Павлуцкий // Управление персоналом. - 2000. - №9. - с. 54-58

2. Базаров Т. Ю. Еремин Б.Л. Управление персоналом. - М: ЮНИТИ, 2002. - 245 с.

3. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: "Издательство БИНОМ", 1997. - 432 с.: ил.

4. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. - 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 1999. - 624 с.

5. Исмаев Д. К. Основная деятельность туристической фирмы: Учеб. пособие / Д. К. Исмаев. - М.: ООО "Книгодел": МАТГР, 2005. - 156 с.

6. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: Учебник / Н. И. Кабушкин. - Минск: ООО "Новое знание", 2004. - 408 с.

7. Квартальнов В. А. Туризм: Учебник / В. А. Квартальнов. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 314 с.

8. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П. В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.

9. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 16. - М.: "ИНФРА-М", 1999. - 360 с.

10. Райли М. Управление персоналом в гостеприимстве: Учебник/М.Райли. - М.: ЮНИТИ, 2005. - 189 с.
11. Романович Ж. А. Сервисная деятельность: Учебник/Под ред. Ж.А. Романович. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2006. - 282 с.
12. Управление персоналом: курсовые проекты, практика, государственный экзамен, дипломный проект: Учеб. пособие/Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003.-

### **7.3. Интернет-ресурсы:**

AUP.Ru: Электронные книги по управлению персоналом". - <http://www.aup.ru/books/i006.htm>  
Компьютерный центр обучения ?Специалист? - <http://www.specialist.ru/section/hr>  
Сайт по вопросам управления персонала - <http://www.hr-portal.ru/tags/upravlenie-personalom>  
Электронные книги по управлению персоналом и экономике труда -  
<http://www.aup.ru/library/vn/006/>  
Электронный журнал Управление персоналом - <http://www.top-personal.ru/>

### **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)**

Освоение дисциплины "Управление персоналом на предприятии" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

Компьютерный класс с подключением к системе телекоммуникаций (электронная почта, Интернет), учебные помещения, оснащенные видеотехникой и мультимедийной аппаратурой.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 100400.62 "Туризм" и профилю подготовки Технологии и организация туроператорских и турагентских услуг .

Автор(ы):

Зиновьева А.А. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Рубцов В.А. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.