



Автономная некоммерческая профессиональная образовательная организация
«Высший инженерный колледж» (АНПОО «ВИК»)

Пушкинская ул., д. 268, 426008, г. Ижевск. Тел.: +7 (3412) 32-02-32. Тел./факс: 43-62-22. E-mail: mveu@mveu.ru, www.anogik.ru
ОКПО 43666726. ОГРН 1021801652927. ИНН 1833017258. КПП 183101001

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по выполнению практических занятий

по дисциплине

ОП.09 Управление персоналом

специальность

43.02.11 Гостиничный сервис

Ижевск, 2020

ВВЕДЕНИЕ

Задачи, связанные с персоналом, возникают на всех функциональных участках и на всех уровнях управления экономикой. При их решении следует исходить из того, что в центре внимания стоит работающий человек, независимо от того, какое место он занимает и какие задачи выполняет в организации. Работа с персоналом организаций все более выступает не как управление, основанное на административных методах, а представляет собой реализацию управленческих решений, основанных на согласовании системы интересов человека и организации.

Основной целью изучения дисциплины «Управление персоналом» является реализация требований, установленных Государственным стандартом среднего профессионального образования к подготовке специалистов специальности 43.02.11 «Гостиничный сервис».

Целью изучения дисциплины «Управление персоналом» является получение студентами основ знаний и навыков по формированию и организации функционирования систем управления персоналом в организациях, планированию кадровой работы, управлению персоналом и его развитием.

Одной из основных задач дисциплины являются овладение обучающимися основами управления персоналом и формирование у студентов навыка анализа и разрешения психологических ситуаций, связанных с процессом управления предприятием.

Критерием успешного освоения теоретического материала является возможность его уверенного использования для принятия эффективных управленческих решений в конкретных ситуациях экономической реальности.

Научить эффективно использовать знания в области управления персоналом в реальных практических условиях, и есть основная цель данных методических рекомендаций по выполнению практических работ.

Практические занятия выполняются студентами в процессе теоретического обучения после изучения соответствующих тем программы с целью отработки навыков и умений.

Программой дисциплины «Управление персоналом» предусмотрено проведение практических занятий для закрепления теоретических знаний,

обучения студентов решению практических задач и развития навыков самостоятельной работы.

Методические рекомендации по проведению практических занятий разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Управление персоналом».

Методические рекомендации по проведению практических занятий предназначены для преподавателей и студентов очной формы обучения, а также для всех интересующихся вопросами современной экономики организации.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен уметь:

- планировать качественные и количественные потребности гостиницы в кадрах;
- осуществлять подбор персонала;
- оформлять необходимую кадровую документацию;
- интерпретировать результаты изучения индивидуальных особенностей сотрудников;
- выбирать программу обучения, повышения квалификации;
- разрабатывать процедуру аттестации и критерии оценки деятельности персонала.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен знать:

- цели, задачи и практические подходы к организации работы персонала современной гостиницы;
- методику определения потребности в трудовых ресурсах;
- источники и способы привлечения персонала;
- методы и технологию отбора и найма персонала в гостиницу;
- критерии оценки кандидатов;
- правила оформления основных документов, регламентирующих работу персонала;
- производственные стандарты работы различных служб гостиницы;
- содержание процесса адаптации в гостинице;
- роль корпоративной культуры в организации работы персонала гостиницы;
- основные формы обучения в гостинице;
- особенности работы с кадровым резервом гостиницы;
- понятие, алгоритм, виды и критерии аттестации персонала гостиницы;
- виды карьерных перемещений в гостинице.

Критериями оценки результатов работы студента являются:

- уровень освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических работ;
- четкость и структурированность изложения ответа при устной защите;
- оформление материала в соответствии с требованиями при письменном опросе.

Всего на практические работы выделено 20 часов, каждая практическая работа рассчитана на два аудиторных часа. Студенты должны подготовиться к занятию по вопросам, выданным преподавателем на уроках.

ПРАВИЛА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

1. Студент должен прийти на практическое занятие подготовленным к выполнению работы. Студент, не подготовленный к работе, не может быть допущен к ее выполнению.

2. Каждый студент после выполнения работы должен представить отчет о проделанной работе с анализом полученных результатов и выводом по работе.

3. Расчеты и отчет о проделанной работе следует делать в тетради для практических работ.

Отчет должен содержать:

- а) Наименование работы
- б) Цель работы
- в) Задание
- г) Формулы расчета
- д) Необходимые расчеты
- е) Результаты расчетов
- ж) Вывод по работе

4. Таблицы и рисунки следует выполнять с помощью чертежных инструментов (линейки, циркуля и т. д.) карандашом с соблюдением ЕСКД.

5. В заголовках граф таблиц обязательно проводить буквенные обозначения величин и единицы измерения в соответствии с ЕСКД.

6. Расчет следует проводить с точностью до двух значащих цифр.

7. Если студент не выполнил практическую работу или часть работы, то он может выполнить работу или оставшуюся часть во внеурочное время, согласованное с преподавателем.

8. Оценку по практической работе студент получает, с учетом срока выполнения работы, если:

- расчеты выполнены правильно и в полном объеме;

- сделан анализ проделанной работы и вывод по результатам работы;
- студент может пояснить выполнение любого этапа работы;
- отчет выполнен в соответствии с требованиями к выполнению работы.

Зачет по практическим работам студент получает при условии выполнения всех предусмотренной программой работ после сдачи отчетов по работам при удовлетворительных оценках за опросы и контрольные вопросы во время практических занятий.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №1. «Методология управления персоналом»

Цель: закрепить пройденный материал по теме «Цели, задачи и практические подходы к организации работы персонала современного гостиничного предприятия».

Практическое занятие проводится в учебном кабинете. Форма организации занятия – индивидуальная. Продолжительность занятия – два академических часа.

Задание 1. Устный опрос.

1. Сформулируйте основные подходы к управлению персоналом?
2. Чем вызвана необходимость управления персоналом?
3. Назовите принципы управления персоналом?

Задание 2. Защита реферата «Коммуникативные техники в Интернет пространстве».

Задание 3. Дать характеристику японского и американского подходов к управлению персоналом организации. Что из японского и американского подходов к управлению персоналом можно применить к российской действительности?

Задание 4. Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на вопросы.

Классификация персонала (Источник: HR-Portal.ru: Сообщество HR-Менеджеров)

А.В. Соловьев, заместитель начальника отдела нормирования и производительности труда Минтруда России.

Пожалуйста, разъясните, кто относится к АУП (административно-управленческому персоналу), к ИТР (инженерно-техническим работникам)? О.А.Волкова, г. Сызрань, Самарская обл.

Недавно возник спорный вопрос, кого же мы все-таки относим к «административно-управленческому персоналу»? Директора, начальников цехов и участков, мастеров — это понятно. А как насчет специалистов (экономистов, бухгалтеров, инженеров), других служащих (секретарей, кассиров и т.д.)? Если честно, то какие они управленцы? Может быть, Вы подскажете и посоветуете что-нибудь интересное? М.Голубь, г. Москва

Ответ на вопрос о содержании терминов «административно-управленческий персонал» (АУП) и «инженерно-технические работники» (ИТР), а также о правомерности их использования необходимо искать в Трудовом кодексе РФ и иных нормативных правовых актах.

Из статьи 15 Трудового кодекса РФ следует, что персонал организации может состоять из работников, выполняющих трудовую функцию: 1) по определенной специальности; 2) по определенной квалификации; 3) по определенной должности.

Каждая из приведенных категорий требует дополнительного комментария.

К числу работников, выполняющих трудовую функцию по определенной специальности, относятся лица, которые приобрели соответствующую специальность после прохождения обучения в порядке, предусмотренном стандартами Минобразования России.

При заключении трудовых договоров с работодателем лица, имеющие определенную специальность, претендуют на замещение вакантных должностей данной организации. Наименование должностей работников конкретной организации определяется по Общероссийскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) и Квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и других служащих.

Поскольку под квалификацией понимается и профессия, и специальность, то по существующей традиции к числу работников, выполняющих трудовую функцию по определенной квалификации, относят исключительно лиц, прошедших обучение для получения соответствующей профессии. Иными словами, к данной категории работников относят рабочих, а наименование их профессий определяют исходя из упомянутого ОКПДТР и Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (соответствующего выпуска).

В число работников, выполняющих трудовую функцию по определенной должности, по логике могут входить как лица, которые обладают дипломом о присвоении им соответствующей специальности, так и лица, которые не имеют профессионального образования или имеют определенную профессию. Но поскольку для лиц, обладающих дипломом о присвоении им соответствующей специальности, уже выбрана категория специалистов, то к категории работников, выполняющих трудовую функцию по определенной должности, правомерно относить лиц, которые не имеют профессионального образования или имеют определенную профессию.

Выполненный анализ пока не дает ответов на поставленные вопросы. Поэтому обратимся к ОКПДТР. Он состоит из двух разделов: профессии рабочих и должности служащих.

Второй раздел ОКПДТР (должности служащих) разработан на основе Единой номенклатуры должностей служащих, Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, действующих нормативных правовых актов и других нормативных документов по вопросам оплаты труда с учетом наименований должностей, применяемых в экономике. Категория служащих в ОКПДТР представлена: 1) руководителями; 2) специалистами; 3) другими служащими. Но и обращение к этому документу также не позволяет получить ответы на поставленные вопросы. Поэтому попробуем их найти в Единой номенклатуре должностей служащих (ЕНДС), утвержденной еще в 1967 году Госкомтрудом СССР (постановление от 09.09.1967 № 443). В ее основу положена классификация служащих по характеру их труда. Исходя из этого признака, в ЕНДС была предусмотрена классификация работников на категории, а внутри каждой категории на группы.

Согласно ЕНДС руководители классифицируются в зависимости от объекта управления: 1) руководители организаций (в их юридическом понятии, предусмотренном Гражданским кодексом РФ); 2) руководители служб и подразделений в организациях. К числу руководителей относятся и их заместители.

Специалисты классифицируются в зависимости от характера выполняемых ими функций или сферы деятельности: 1) специалисты, занятые инженерно-техническими и экономическими работами; 2) специалисты, занятые сельскохозяйственными, зоотехническими, рыбоводными и лесовосстановительными работами; 3) специалисты,

занятые медицинским обслуживанием, народным образованием, а также работники науки, искусства и культуры; 4) специалисты, занятые на работах по международным связям; 5) специалисты юридических служб.

Как видно, в число специалистов включались работники, занятые и экономическими, и инженерно-техническими работами. Поэтому-то, служащих этой категории и называют инженерно-техническими работниками (ИТР).

Технические исполнители классифицируются в зависимости от видов выполняемых работ: 1) технические исполнители, занятые учетом и контролем; 2) технические исполнители, занятые подготовкой и оформлением документации; 3) технические исполнители, занятые хозяйственным обслуживанием.

Наглядным примером последующей классификации категорий служащих является постановление Правительства РФ от 14.10.1992 № 785 «О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе Единой тарифной сетки». Так, к категории «руководители» в соответствии с названным постановлением относятся следующие должности: 1) заведующие: камерой хранения, архивом, бюро пропусков, копировально-множительным бюро, фотолабораторией, хозяйством, экспедицией, канцелярией, машинописным бюро, складом; 2) мастер участка (включая старшего); 3) начальники: отдела, участка (смены), цеха; 4) главный специалист; 5) руководитель организации.

К категории «технический исполнитель» относятся: дежурный бюро пропусков, копировщик, нарядчик, табельщик, учетчик, экспедитор, агент, делопроизводитель, секретарь, секретарь-машинистка, счетовод, чертежник, кассир (включая старшего), машинистка, экспедитор по перевозке грузов, инкассатор (включая старшего), секретарь-стенографистка, статистик, другие.

Акцент на эти две категории сделан не случайно. Дело в том, что термины, обозначающие категории персонала, бессистемно применяются не только менеджерами по персоналу, но и самим законодателем. Так, термин «технический и управленческий персонал» используется без какой-либо расшифровки в статье 264 (подпункт 19 пункта 1) Налогового кодекса РФ и в других актах налогового законодательства. Исходя из вышесказанного, в целях применения названной нормы Налогового кодекса РФ под «техническим и управленческим персоналом» следует понимать работников, которые заняты на соответствующих должностях из приведенных категорий — «руководители» и «технические исполнители». Естественно, что здесь не идет речь об исчерпывающем перечне лиц, относящихся к техническому и управленческому персоналу.

На основании изложенного можно прийти к заключению, что распределение работников по категориям персонала должно осуществляться в соответствии с ОКПДТР и ЕНДС.

Что касается термина «административно-управленческий персонал» (АУП), то он использовался в период организации и проведения единовременного учета численности и распределения лиц, работающих по занимаемым должностям по состоянию на 15.09.1990 (директивное письмо Госкомстата РСФСР от 17.07.1990 № 6-7-107). С целью осуществления этого учета 03.06.1988 Госкомтруд СССР, Госкомстат СССР и Минфин СССР утвердили Номенклатуру должностей управленческого персонала предприятий, учреждений и организаций для разработки бланков учета этого персонала. В настоящее время Госкомстат России данную Номенклатуру не использует. Следовательно, исходя из правового аспекта проблемы терминологии в кадровом менеджменте, использование термина «административно-управленческий персонал» в настоящее время необоснованно.

Термин «инженерно-технические работники» тоже несколько устарел, и легитимность его использования такая же, как и нормативного правового акта, которым в 1967 году была утверждена ЕНДС.

Задание:

1. Проанализируйте ответы А.П.Соловьева на поставленные вопросы и составьте список должностей, относящихся к административно-управленческому и инженерно-техническому персоналу гостиниц и ресторанов. Определитесь, кто является служащим, кто специалистом.

2. Подготовьте должностные инструкции на одного работника из каждой категории персонала гостиниц и ресторанов.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №2. «Технология отбора и подбора персонала в гостиницу»

Цель: ознакомить с технологиями отбора и подбора персонала в гостиницу.

Практическое занятие проводится в учебном кабинете. Форма организации занятия – индивидуальная. Продолжительность занятия – два академических часа.

Задание 1. Устный опрос.

Охарактеризуйте деятельность менеджера по управлению персоналом гостиницы?

Задание 2. Защита рефератов

Тема 1. Правила формирования штатного расписания объекта размещения.

Тема 2. Правила подготовки к процессу интервьюирования претендента на работу.

Тема 3. Группы и назначение вопросов для собеседования с претендентом на работу.

Задание 3. Проанализировать ситуацию и принять решение по выбору необходимого работника на вакантную должность.

На собрании акционеров Александрова избрали директором фирмы. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик и сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров ориентирован на работу и достижение конкретных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют «Сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть персонала больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока на работу сильно не влияет.

Вопросы для обсуждения

- 1) Кого бы Вы рекомендовали назначить заместителями Александра?
- 2) Будет ли решением проблемы привлечение специалиста из внешних источников?
- 3) Какие положительные и отрицательные стороны такого решения?

Задание 4. Ознакомьтесь с рекомендациями, предложенными управляющим гостиницей в г. Санкт-Петербурге А. Арсеньевым. На основе материала предложите способы подбора персонала в гостиницу.

Нанимая администратора на работу, помните, он – первое лицо отеля. В нем важно и обаяние и доброжелательная улыбка, приятные манеры и отсутствие привычки курить (согласитесь, курящий человек дурно пахнет, и это может отпугнуть постояльцев).

Для мини-отеля на вакансию администратора лучше нанимать девушку, для крупного отеля – можно и молодого человека. Не следует пренебрегать стандартным для администраторов дресс-кодом.

Требования к персоналу:

- Администратор должен быть компетентен во всех вопросах. Желательно владение иностранными языками для обслуживания иностранных туристов.

- Минимальное время работы без перерыва – это сутки. Оптимальный график – сутки через трое. Не разрешайте работать своему администратору часто. Его внешний вид и свежесть через двое суток непрерывной работы оставляют желать лучшего.

- Старайтесь занимать администратора работой, если у него появляется свободное время, пусть проводит анкетирование.

- Необходимо контролировать работу администратора. В небольшом отеле он не должен смущаться присутствовать и помогать в уборке номеров.

- До принятия человека на работу объясните ему, что он сотрудничает именно с людьми. В конфликтной ситуации администратор должен выслушать клиента до конца, а не вступать с ним в спор.

Советы от Алексея Арсеньева:

1. Увольняйте старых администраторов быстро, а новых ищите долго.
2. От работы администратора зависит будущее отеля.
3. Обратитесь в управляющую компанию, которая предложит уже хорошо подготовленный персонал или сможет быстро и качественно обучить ваш.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №3. «Критерии оценки кандидатов»

Цель: закрепить пройденный материал по теме «Критерии оценки кандидатов».

Практическое занятие проводится в учебном кабинете. Форма организации занятия – индивидуальная. Продолжительность занятия – два академических часа.

Задание 1. Устный опрос.

Какие основные требования предъявляются к персоналу гостиничного предприятия?

Задание 2. Защита рефератов:

Тема 1. Правила личной презентации при собеседовании.

Тема 2. Методы оценки персонала на предприятиях индустрии гостеприимства

Задание 3. Выберите вариант ответа и обоснуйте свою точку зрения.

Вы набрали новых сотрудников в новую небольшую гостиницу, в которой являетесь руководителем. С чего Вы начнете свою работу?

Варианты ответа:

- 1) с распределения обязанностей;
- 2) с разъяснений основных задач и направлений работы фирмы;
- 3) с назначения заместителей;
- 4) с организации общего чаепития;
- 4) с чего-то другого.

Задание 4. Вы менеджер по кадрам и проводите первичный отбор персонала в организацию, используя один из распространенных в настоящее время методов отбора – экспертизу почерка. К Вам пришел один из кандидатов на вакантную должность, на роль которого выберите любого из своих знакомых. Попросите написать его под диктовку текст в 7 – 10 строк. Оцените почерк по предлагаемым ниже факторам, для чего в каждой из семи секций выберите один показатель. Определите набранную сумму баллов и сделайте выводы.

1. Размер букв: очень маленькие – 3 балла; просто маленькие – 7 баллов; средние – 17 баллов; крупные – 20 баллов.	5. Сила нажима: легкая – 8 баллов; средняя – 15 баллов; сильная – 21 балл.
2. Наклон букв: левый наклон – 2 балла; резкий наклон влево – 5 баллов; правый наклон – 14 баллов; резкий наклон вправо – 6 баллов; прямое написание – 10 баллов.	6. Особенности соединения букв в словах: склонность к соединению букв – 11 баллов; склонность к отделению букв друг от друга – 18 баллов; смешанный стиль – 15 баллов.
3. Форма букв: округлые – 9 баллов; бесформенные – 10 баллов; угловатые – 19 баллов.	7. Общее впечатление: почерк старательный – 13 баллов; почерк неровный – 9 баллов; почерк небрежный – 4 балла.
4. Строчки: «ползут» вверх – 16 баллов; прямые – 12 баллов; «скользят» вниз – 1 балл.	

38 – 51 баллов – такой почерк наблюдается у людей со слабым здоровьем;

52 – 63 – так пишут люди робкие, пассивные, флегматичные;

64 – 75 – этот почерк принадлежит людям часто нерешительным, кротким, наивным, однако эти люди не лишены чувства собственного достоинства;

76 – 87 – такой почерк у людей, которые отличаются общительностью, впечатлительностью и прямодушием;

88 – 98 – эти люди имеют устойчивую психику, они отважны, сме-6. 99 – 109 – такие люди обладают быстротой ума и независимостью суждений. В то же время они вспыльчивы и в некоторой степени эгоистичны;

110 – 121 – такой почерк часто имеют трудноуправляемые люди.

Задание 5. Тестирование

1. Каковы основные принципы управления персоналом?

- а) Системность, соответствие основных элементов (управляющей и управляемой систем, форм и методов)
- б) Целенаправленность, органичность взаимосвязи общих целей предприятия и целей (подцелей) управления персоналом
- в) Динамичность, развитие в условиях постоянных изменений
- г) Все ответы являются правильными

2. В чем заключается деятельность управленческого персонала?

- а) Осуществляют деятельность в процессе управления производством с преобладанием умственного труда
- б) Заняты переработкой информации с использованием технических средств управления
- в) Результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, подготовка, реализация и контроль выполнения управленческих решений
- г) Все ответы являются правильными

3. Что такое должностная инструкция?

- а) Это документ, содержащий нормы и нормативы деятельности работника
- б) Это документ, включающий требования к состоянию здоровья и физическим данным работника
- в) Это документ, где кратко излагаются основные задачи, требуемые навыки, ответственность и полномочия исполнителя.

4. В чем суть подхода к определению состава и содержания задач маркетинга персонала с точки зрения широкого подхода?

- а) Это определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами, где персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации
- б) Это специфическая, относительно обособленная функция службы управления персоналом организации
- в) Фактически - это “продажа” фирмы своим собственным сотрудникам
- г) Ответы а и в являются правильными.

5. В чем преимущество внутрифирменного привлечения персонала?

- а) Снижение издержек на обучение
- б) Знание претендентом данного предприятия
- в) Отсутствие нежелательных связей в организации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №4. «Оформление необходимой кадровой документации»

Цель: ознакомить с кадровой документацией.

Практическое занятие проводится в учебном кабинете. Форма организации занятия – индивидуальная. Продолжительность занятия – два академических часа.

Задание 1. Устный опрос.

Какие методы используются для расчета численности персонала?

Задание 2. Защита рефератов.

Тема 1. Корпоративная культура компании и принципы её формирования.

Тема 2. Профессиональные стандарты сотрудников предприятий индустрии гостеприимства.

Тема 3. Правила составления должностных инструкций для сотрудников гостиничных комплексов.

Задание 3. Тестирование

1. Какой документ не входит в состав личного дела?

- а) Копии приказов по личному составу
- б) Внутренняя опись
- в) Копии документов об образовании
- г) Штатное расписание

2. Чем характеризуется пассивная кадровая политика?

- а) Наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и средств воздействия на ситуацию
- б) Отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала и сведением кадровой работы к ликвидации негативных последствий.

3. Что такое оборот кадров?

- а) Это количество принятых работников в течение 3 лет
- б) Это изменение кадрового состава организации, происходящее в результате карьерного роста персонала
- в) Это изменение кадрового состава организации в результате непрерывно происходящего приема и увольнения работников.

4. Для каких видов работ не устанавливаются фиксированные нормы времени (выработки)?

- а) Для простых, повторяющихся видов работ
- б) Для работ, требующих творческого подхода
- в) Машинописные, учетные, оформление документов
- г) На подготовку и оформление документов по учету личного состава, по делопроизводству.

5. В чем смысл применения в расчетах по всем методам определения численности коэффициент пересчета явочной численности в списочную?

- а) Он позволяет учесть вероятное отсутствие персонала на рабочих местах в течение планового промежутка времени из-за уважительных причин
- б) Он позволяет учесть прогулы и простои по их вине
- в) Он позволяет определить общее количество отработанного рабочего времени.

6. В чем недостатки внешних источников поиска и найма работников на вакантные рабочие места?

- а) Ухудшение морального климата среди давно работающих
- б) Долгий период привыкания
- в) Угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников
- г) ответы а и б являются правильными

7. Какую информацию должно содержать объявление о наборе кандидатов?

- а) О ключевых элементах работы
- б) О требуемой квалификации
- в) Все ответы являются правильными

8. Что необходимо предусмотреть в процедуре завершения собеседования?

- а) Подытожить, по каким вопросам достигнуто соглашение или взаимопонимание
- б) Указать, на что может рассчитывать претендент и когда это произойдет
- в) Все ответы являются правильными.

9. Что такое маркетинг персонала («персонал-маркетинг»)?

- а) Это вид управленческой деятельности, направленной на определение потребности в персонале
- б) Это вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале
- в) Приведение персонала в состояние, обеспечивающее выполнение стоящих перед ним задач.

10. Что представляет собой карьера вертикальная?
- а) Подъем на более высокую ступень структурной иерархии
 - б) Движение к ядру, руководству организации
 - в) Перемещение в другую функциональную область

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №5. «Интерпретация результатов изучения индивидуальных особенностей сотрудников»

Цель: закрепить пройденный материал по теме «Интерпретация результатов изучения индивидуальных особенностей сотрудников».

Практическое занятие проводится в учебном кабинете. Форма организации занятия – индивидуальная. Продолжительность занятия – два академических часа.

Задание 1. Устный опрос.

1. Охарактеризуйте деятельность менеджера по управлению персоналом гостиницы?

2. Кодекс поведения обслуживающего персонала гостиницы?

Задание 2. Защита рефератов

Тема 1. Причины и пути минимизации текучести кадров на предприятиях индустрии гостеприимства.

Тема 2. Содержание работы Тренинг-менеджера гостиничного комплекса.

Тема 3. Особенности обучения взрослых людей.

Тема 4. Профессиональный этикет работника индустрии гостеприимства.

Задание 3. Успехи компании «Sony» во многом связаны с тем, что управляющие обладают способностью к сотрудничеству. В компании уважается мнение разных людей, разные мнения позволяют находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются. В фирме в среднем на одного работника приходится до 10 рационализаторских предложений в год. В последний день рабочей недели красивая молодая сотрудница компании (прическу и маникюр ей делает приглашенный за счет фирмы стилист) в праздничной одежде разносит конверты с премиями за рационализаторские предложения, причем премии получают и те сотрудники, идеи которых были отвергнуты. Такой подход, как полагает руководство компании, к поощрению инновационного мышления персонала является важным звеном системы мотивации компании.

Задание:

- 1. В любой ли компании применима данная система мотивации? Почему?
- 2. В каких компаниях она более приемлема?
- 3. По каким критериям вы бы предложили дифференцировать вознаграждение сотрудников?

Задание 4. По типу организационной культуры Отель «Центральный» немного тяготеет к клановому типу и является очень дружественным местом работы, где сотрудники имеют массу общего. Генеральный директор воспринимается в ней не как суровый руководитель, а скорее как наставник, советчик, готовый всегда подсказать, что и как надо делать. Организация держится вместе благодаря преданности сотрудников, их участию в принятии решений и высокому уровню морали. Успех Отель «Центральный» определяется в большей степени заботой о клиентах, нежели в терминах выполнения плана. В то же время, ей присущи такие черты рыночной культуры, как стремление

побеждать на рынке, высокая репутация и успех. В организационной культуре компании преобладают поощрение личной инициативы, свободы и творчества, а также стремление быть лидером на рынке. Однако совершенно не делается акцент на структуре и формализации процедур, без которых просто невозможно контролировать расширяющиеся сферы ответственности. Данный процесс может привести компанию к кризису, поскольку такая переориентация часто вызывает у сотрудников ощущение, будто организация теряет дух дружеских отношений, которые были ей так характерны. Это может порождать конфликтные отношения.

Задание:

Что в данной ситуации может сделать служба управления персоналом для предотвращения конфликтной ситуации?

Сформулируйте комплекс рекомендаций для службы управления персоналом.

Задание 5. Используя данные проведенного социологического исследования, выберите из следующего списка те корпоративные мероприятия, которые будут интересны для сотрудников. Предложенные корпоративные мероприятия должны повысить удовлетворённость трудом в отеле, лояльность к своему работодателю сотрудников и производительность труда.

В отеле за последние три года наблюдалась сильная текучесть кадров. В 2016 году она составила 13% от среднесписочного состава в 100 человек. Для того чтобы устранить эту проблему, предприниматель обратился в консалтинговое агентство, которое провело социологическое исследование удовлетворённости трудом сотрудников. Описание и результаты социологического исследования представлены в отчете:

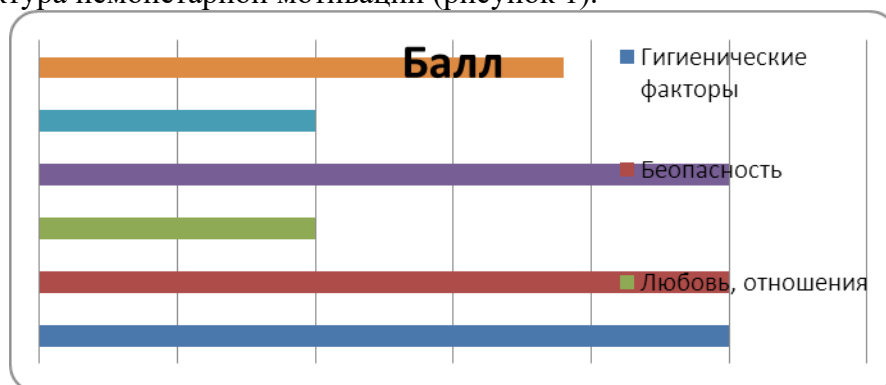
- В ходе исследования использовалось анкетирование, которое проводилось анонимно. Участники оценивали тот или фактор по 10-балльной шкале.

- В исследования приняли участие все работники отеля, стаж которых превысил 3 месяца.

- Всего было собрано 97 анкет.

- Однако не все сотрудники отеля заполнили анкеты полностью. Консультанты смогли обработать данные только 60 анкет.

- Структура немонетарной мотивации (рисунок 1).



Описание структуры немонетарной мотивации: Общий уровень удовлетворённости трудом в отеле чуть выше среднего. Среди всех потребностей наиболее удовлетворены три группы: санитарно-гигиенические, потребности в безопасности и престиже. В наименьшей степени удовлетворены потребности в любви, привязанности и потребности в самореализации.

- Потребность в корпоративных мероприятиях:

Потребность в корпоративных мероприятиях

Причина корпоративного мероприятия	Доля, %
Новый год, Рождество	34
День рождения отеля	31

Высокие показатели в работе	14
23 февраля, 8 марта	9
Без повода	8
Обновление коллектива	2
Иное	2

Форма корпоративного мероприятия

Форма корпоративного мероприятия	Доля, %
Развлечения	52
Спорт	22
Экскурсии	11
Застолье	7
Торжественная часть	4
Тренинг	3
Иное	1

Средняя частота корпоративных мероприятий на протяжении года составила 2,7. По итогам исследования было предложено провести корпоративные мероприятия. Руководитель финансового отдела определил лимит ежегодного бюджета на корпоративные мероприятия в размере 100 000 р.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №6. «Разработка процедуры аттестации и критерии оценки деятельности персонала»

Цель: закрепить пройденный материал по теме «Разработка процедуры аттестации и критерии оценки деятельности персонала».

Практическое занятие проводится в учебном кабинете. Форма организации занятия – индивидуальная. Продолжительность занятия – два академических часа.

Задание 1. Устный опрос.

Какие основные требования предъявляются к персоналу гостиничного предприятия?

Задание 2. Защита рефератов

Тема 1. Проблемы планирования и развития карьерной траектории сотрудников отеля.

Тема 2. Характеристика и преимущества нематериальных форм стимулирования персонала.

Тема 3. Характеристика материальных форм стимулирования персонала.

Задание 3. Проанализировать ситуацию и принять решение по выбору.

Однажды профессор Бирмингемского университета Кевин Томпсон остановился в отеле Chesterfield в Лондоне, который славился своими традициями и вышколенным персоналом. Персонал в большинстве своем действительно оказался великолепным. Весь, кроме бармена. Он был неприветлив и медлителен настолько, что решивший перед отъездом выпить чашечку кофе профессор Томпсон опоздал на самолет.

Об этом сам К. Томпсон, рассуждая, заметил, что можно сказать, что он сам виноват, можно было просто не пить кофе, но вопрос в другом: вернется ли он туда когда-нибудь

еще? Возможно, но только чтобы дать им еще один шанс, и этот шанс – реальный актив отеля Chesterfield, реальная ценность, созданная его персоналом. Кроме, конечно, бармена.

У организации может быть прекрасный брэнд, прекрасное лого и лучшая в мире стратегия, она может производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с ее брэндом. Но если сотрудники не доносят до потребителя это фантастическое содержание день ото дня, то все усилия пригодятся, как помада горилле, остроумно утверждает К. Томпсон.

1. Какую проблему в системе управления персоналом можно заметить в данной ситуации?
2. Исходя из ситуации, какую цель ставит перед собой отель Chesterfield? Почему?
3. Эффективно ли выстроена система управления персоналом?
4. Предложите комплекс рекомендаций, позволяющий, на ваш взгляд, решить проблему неприветливого бармена.

Задание 4. В 2017 г. О. Изюмцева, HR-директор группы компаний по производству текстиля «Чайковский текстиль», искала человека, который мог бы занять должность менеджера по работе с клиентами. В качестве основного требования к идеальному кандидату выдвигались умение выстраивать отношения с людьми и обладание большим личным обаянием, чтобы привлекать клиентов. В организации практикуется система испытательного срока (1 месяц). Человек, которого приняли на данную должность, очень хорошо сумел подать себя. Однако вскоре выяснилось, что при отборе кандидатов была совершена ошибка. Поначалу новоиспеченный сотрудник отлично справлялся с работой, но уже через месяц стало заметно, что он устает от общения с людьми и постепенно теряет интерес к работе. Стало понятно, что ему будет сложно развивать порученное направление, поскольку за один месяц он исчерпал весь свой потенциал. Но увольнять его не стали. Одна из причин – позиция директора, полагающего, что увольнять с испытательного срока неэффективно и любому работнику нужно, по крайней мере, время, чтобы вписаться в команду.

Задание:

1. Каковы возможные причины возникшей ситуации в компании «Чайковский текстиль»? Выявить возможные организационные и личностные факторы.
2. Что может сделать руководство организации, чтобы помочь адаптироваться новому сотруднику?
3. Что может сделать руководство организации, чтобы использовать потенциал сотрудника, не увольняя его?

Задание 5. Полгода назад Л. Кузнецова перешла в представительство специализирующейся на торговле бижутерией корпорации Swarovski в Москве, где заняла должность регионального менеджера. В первый день на новой работе ее встретил офис-менеджер, провел ее по офису, показал, что и где находится, представил коллегам. На второй день возникли сложности. Л. Кузнецовой сказали, что она должна заказать себе служебную машину, а как это сделать, не объяснили. Пришлось долго выяснять процедуру. В результате она переговорила с десятком людей и потратила на выяснения очень много времени. Еще больше проблем возникло при оформлении зарплатной карточки в банке, поскольку ей не объяснили процедуру получения, и, когда она приехала в банк, служащая стала требовать с нее депозит, о котором она ничего не знала. Ей пришлось возвращаться в офис и уточнять, как оформляется карта. Кроме того, на ее рабочем месте не подготовили компьютер.

Задание:

1. Какие чувства испытала Л. Кузнецова на новом месте работы?
2. Какие организационные причины привели к этой ситуации?
3. Может ли это иметь негативные последствия для дальнейшей работы Л. Кузнецовой в должности регионального менеджера?

4. Кто должен отвечать за адаптацию сотрудников (менеджеров или рядовых сотрудников) в небольшой организации?

5. Меняется ли система адаптации персонала в организации, переживающей интенсивный рост и реорганизацию?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №7. «Эффективность повышения межличностных коммуникаций»

Цель: закрепить пройденный материал по теме «Эффективность повышения межличностных коммуникаций».

Практическое занятие проводится в учебном кабинете. Форма организации занятия – индивидуальная. Продолжительность занятия – два академических часа.

Задание 1. Устный опрос.

1. Назовите этапы адаптации новых сотрудников в гостинице?
2. Как происходит распределение обязанностей по адаптации новичков?
3. Как разработать систему мотивации персонала, направленную на стимулирование работы по качеству предоставляемых клиенту услуг?

Задание 2. Защита рефератов:

Тема 1. Методы управления дисциплиной на предприятиях индустрии гостеприимства.

Тема 2. Текучесть кадров и методы её снижения на предприятиях индустрии гостеприимства.

Тема 3. Управление конфликтными ситуациями при работе с персоналом.

Задание 3. В книге «Что должна означать для вас жизнь» психолог Альфред Адлер отмечает, что человек, который не интересуется людьми, испытывает самые большие трудности в жизни и причиняет самый большой вред окружающим, и именно среди них и появляются неудачники.

Задание:

1. Поясните, почему?
2. Что означает интересоваться другими людьми для руководителя?

Задание 4. Предприятие, занимающееся ремонтом антикварной мебели «Время», специализируется также и на восстановлении старых музыкальных инструментов, в основном пианино. В компании работают 28 человек, включая столяров и настройщиков.

Руководитель предприятия на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил расширять сферы деятельности, осваивать новые услуги. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых уникальных музыкальных инструментов, условился с двумя специалистами, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Руководитель «Времени» оказался прав, через полгода количество заказов уменьшилось на 25%, и заработная плата работников стала сокращаться.

Несоответствие между возможностями предприятия и количеством заказов вызвало у персонала настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Не информируя директора, они стали принимать заказы на разные антикварные инструменты, восстановлением которых раньше не занимались. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно

сказывалось на качестве работ. Когда по плану руководства в компанию пришли опытные специалисты, и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

Задание:

1. По какой причине возникла данная ситуация? Какую ошибку допустил руководитель предприятия?

2. Какие меры можно было предпринять руководителю, чтобы не допустить эту ситуацию?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №8. «Аттестация персонала в гостинице»

Цель: закрепить пройденный материал по теме «Аттестация персонала в гостинице».

Практическое занятие проводится в учебном кабинете. Форма организации занятия – индивидуальная. Продолжительность занятия – два академических часа.

Задание 1. Устный опрос.

1. Что необходимо учитывать для реализации принципа перспективности кандидата в резерв?

Задание 2. Защита реферата «Профессиональные стандарты сотрудников предприятий индустрии гостеприимства».

Задание 3. Тестирование

1. Какова цель адаптации работника в организации?

- а) Включение работника в систему внутриорганизационных отношений, занятие в ней одновременно несколько позиций
- б) Освоение поведения, совокупности требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе
- в) Усвоение работником определенных целей, нормы поведения
- г) Все ответы являются правильными

2. Что понимается под использованием персонала?

- а) Стратегическое планирование и управление работниками
- б) Деятельность, направленная на развитие способностей работников с целью их постоянного роста и прогресса
- в) Комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

Задание 4. Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году свое сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании, которой принадлежит сеть отелей. Он начинал координатором отдела развития сети, затем перешел на должность инженера по поддержке развития сети.

Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера отдела развития сети в регионе. Два года он работал директором по поддержке развития сети по всей России, а последние пять лет – заместителем директора в масштабе СНГ. Заработки его вполне устраивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела в число наиболее высокооплачиваемых в компании.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства. Он неоднократно давал понять

руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста.

Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

1. Как объяснить замедление карьерного роста?
2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?
3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

Задание 5. Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с 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».

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №9. «Выбор программы обучения, повышение квалификации персонала»

Цель: закрепить пройденный материал по теме «Выбор программы обучения, повышение квалификации персонала».

Практическое занятие проводится в учебном кабинете. Форма организации занятия – индивидуальная. Продолжительность занятия – два академических часа.

Задание 1. Устный опрос.

1. Назовите формулу общей потребности предприятия в рабочих кадрах?
2. Разработайте план своего продвижения по службе, включая мероприятия по саморазвитию, обучению, повышению квалификации, ротации?

Задание 2. Защита рефератов

Тема 1. Стандарты продуктивности на предприятиях индустрии гостеприимств.

Тема 2. Особенности развития персонала отеля.

Тема 3. Профессиональный этикет работника индустрии гостеприимства.

Задание 3. На ряде предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На заводе «Алмаз», например, придумали такую вещь, как «команда 500» – это 500 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и простые

рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

1. Оцените преимущества введения такой системы формирования кадрового ядра компании.

2. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия?

3. По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 500»?

Задание 4. Полгода назад Л. Кузнецова перешла в представительство специализирующейся на торговле бижутерией корпорации Swarovski в Москве, где заняла должность регионального менеджера. В первый день на новой работе ее встретил офис-менеджер, провел ее по офису, показал, что и где находится, представил коллегам. На второй день возникли сложности. Л. Кузнецовой сказали, что она должна заказать себе служебную машину, а как это сделать, не объяснили. Пришлось долго выяснять процедуру. В результате она переговорила с десятком людей и потратила на выяснения очень много времени. Еще больше проблем возникло при оформлении зарплатной карточки в банке, поскольку ей не объяснили процедуру получения, и, когда она приехала в банк, служащая стала требовать с нее депозит, о котором она ничего не знала. Ей пришлось возвращаться в офис и уточнять, как оформляется карта. Кроме того, на ее рабочем месте не подготовили компьютер.

Задание:

1. Какие чувства испытала Л. Кузнецова на новом месте работы?

2. Какие организационные причины привели к этой ситуации?

3. Может ли это иметь негативные последствия для дальнейшей работы Л. Кузнецовой в должности регионального менеджера?

4. Кто должен отвечать за адаптацию сотрудников (менеджеров или рядовых сотрудников) в небольшой организации?

5. Меняется ли система адаптации персонала в организации, переживающей интенсивный рост и реорганизацию?