

# МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Горно-Алтайский государственный университет»  
(ФГБОУ ВО ГАГУ, ГАГУ, Горно-Алтайский государственный университет)

## Управление персоналом в туризме рабочая программа дисциплины (модуля)

Закреплена за кафедрой	<b>кафедра экономики, туризма и прикладной информатики</b>		
Учебный план	43.03.02_2023_833.plx 43.03.02 Туризм Организация и управление туристским и гостиничным бизнесом		
Квалификация	<b>бакалавр</b>		
Форма обучения	<b>очная</b>		
Общая трудоемкость	<b>4 ЗЕТ</b>		
Часов по учебному плану	144	Виды контроля в семестрах:	
в том числе:		зачеты с оценкой 7	
аудиторные занятия	56		
самостоятельная работа	78		
часов на контроль	8,85		

### Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	7 (4.1)		Итого	
	Неделя		УП	РП
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	20	20	20	20
Практические	36	36	36	36
Консультации (для студента)	1	1	1	1
Контроль самостоятельной работы при проведении аттестации	0,15	0,15	0,15	0,15
Итого ауд.	56	56	56	56
Контактная работа	57,15	57,15	57,15	57,15
Сам. работа	78	78	78	78
Часы на контроль	8,85	8,85	8,85	8,85
Итого	144	144	144	144

Программу составил(и):

к.э.н., доцент, Поп Екатерина Николаевна



Рабочая программа дисциплины

**Управление персоналом в туризме**

разработана в соответствии с ФГОС:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 43.03.02 Туризм (приказ Минобрнауки России от 08.06.2017 г. № 516)

составлена на основании учебного плана:

43.03.02 Туризм

утвержденного учёным советом вуза от 26.12.2022 протокол № 12.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры

**кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от 09.03.2023 протокол № 8

Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна



---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024-2025 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2024 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025-2026 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2025 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026-2027 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2026 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027-2028 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2027 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

<b>1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
1.1	<i>Цели:</i> Формирование теоретических знаний и практических навыков в области управления персоналом в туризме с учетом современных концепций, теорий, методов и моделей, позволяющих расширить представления и понимание ключевых аспектов управления людьми.
1.2	<i>Задачи:</i> - усвоение студентами теоретических и методологических основ управления персоналом организации; - формирование навыков системного применения методов управления персоналом как неотъемлемой части менеджмента предприятия; - приобретение студентами практических навыков принятия кадровых решений на основе полученных

<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП</b>	
Цикл (раздел) ООП:	Б1.В.ДВ.11
<b>2.1</b>	<b>Требования к предварительной подготовке обучающегося:</b>
2.1.1	Психология делового общения
2.1.2	Социальная психология
2.1.3	Психология в туристской деятельности
2.1.4	Менеджмент в туризме
<b>2.2</b>	<b>Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:</b>
2.2.1	Конкурентоспособность туристского предприятия
2.2.2	Междисциплинарный проект "Повышение конкурентоспособности предприятия"
2.2.3	Преддипломная практика
2.2.4	Организационно-управленческая практика
2.2.5	Конкурентоспособность туристского предприятия

<b>3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>	
<b>ПК-2: Способен организовать и управлять деятельностью предприятия туристского и гостиничного бизнеса и его отдельных функциональных подразделений</b>	
<b>ИД-1.ПК-2: Осуществляет планирование и организацию деятельности предприятия туристского и гостиничного бизнеса и его отдельных функциональных подразделений</b>	
<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы кадрового планирования деятельности предприятия туристского и гостиничного бизнеса;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять на практике туристского и гостиничного предприятия методы кадрового планирования;</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки и реализации планов по персоналу на туристском и гостиничном предприятии.</li> </ul>	
<b>ИД-2.ПК-2: Применяет современные методы и технологии в управлении деятельностью предприятия туристского и гостиничного бизнеса и его отдельных функциональных подразделений</b>	
<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы и технологии управления персоналом предприятия туристского и гостиничного бизнеса;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- отслеживать и оценивать современные тренды и тенденции в управлении персоналом;</li> </ul> <p>владеть навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применения методов и технологий управления персоналом предприятия туристского и гостиничного бизнеса.</li> </ul>	
<b>ПК-4: Способен применять психологические знания при организации работы исполнителей и взаимоотношений с субъектами туристской и гостиничной деятельности</b>	

<b>ИД-1.ПК-4: Учитывает индивидуальные потребности и психофизиологические возможности человека при организации работы исполнителей и при коммуникациях с субъектами туристской и гостиничной деятельности</b>
<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- концепции коммуникаций и взаимодействия людей в организации, учитывая их индивидуальные потребности и психофизиологические возможности;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;</li> <li>- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современным инструментарием управления персоналом.</li> </ul>
<b>ИД-3.ПК-4: Осуществляет эффективное общение с персоналом туристского и гостиничного предприятия</b>
<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- систему управления персоналом туристского и гостиничного предприятия и ее составляющие;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективно общаться с персоналом туристского и гостиничного предприятия в рамках управления персоналом;</li> </ul> <p>владеть навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективного общения с персоналом туристского и гостиничного предприятия.</li> </ul>
<b>ПК-5: Способен организовать работу исполнителей, принимать решения об организации туристской деятельности</b>
<b>ИД-1.ПК-5: Осуществляет подбор персонала туристского предприятия в соответствии с профессиональными задачами деятельности</b>
<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тенденции развития области управления персоналом и ключевые проблемы, с которыми сталкиваются организации в 21 веке;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выражать и обосновывать свою позицию при решении задач, связанных с управлением персоналом;</li> <li>- грамотно работать с теоретической базой при принятии управленческих решений;</li> </ul> <p>владеть навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработки и презентации решений по проблемам в данной области.</li> </ul>
<b>ИД-2.ПК-5: Осуществляет руководство трудовым коллективом, хозяйственными и финансово-экономическими процессами туристской организации.</b>
<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы и технологии управления персоналом предприятия туристского и гостиничного бизнеса;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять на практике методы и технологии управления персоналом предприятия туристского и гостиничного бизнеса;</li> </ul> <p>владеть навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применения методов и технологии управления персоналом предприятия туристского и гостиничного бизнеса.</li> </ul>

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте пакт.	Примечание
	Раздел 1. Тема 1. Персонал предприятия как объект						

1.1	<p>Тема 1. Персонал предприятия как объект управления</p> <p>Содержание лекции:</p> <p>Управление персоналом: содержание, цели и задачи. Концепции управления персоналом как отражение различных подходов к работе с кадрами.</p> <p>Управление персоналом как составная часть философии туристского предприятия и его корпоративной культуры.</p> <p>Управление персоналом как система.</p> <p>Категории персонала на туристском предприятии. Субъекты управления персоналом: служба управления персоналом; структурные звенья; взаимодействие с линейными руководителями. Направления развития системы управления персоналом на туристском предприятии.</p> <p>/Лек/</p>	7	2	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
1.2	<p>Тема 1. Персонал предприятия как объект управления</p> <p>Метод дискуссии, работа в малых группах, выполнение задания.</p> <p>План занятия:</p> <p>1 Выполнение практических заданий</p> <p>2 Дискуссия по заданной теме</p> <p>/Пр/</p>	7	3	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
1.3	<p>Тема 1. Персонал предприятия как объект управления</p> <p>Содержание самостоятельной работы:</p> <p>1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы).</p> <p>2 Подготовка конспекта</p> <p>Форма отчетности: конспект, опрос на занятии.</p> <p>/Ср/</p>	7	7	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
	<b>Раздел 2. Тема 2. Кадровая политика туристского предприятия</b>						
2.1	<p>Тема 2. Кадровая политика туристского предприятия</p> <p>Содержание лекции:</p> <p>Понятие, содержание кадровой политики на предприятии. Особенности кадровой политики в условиях туристского предприятия. Виды кадровой политики и их характеристика.</p> <p>Взаимосвязь кадровой политики с корпоративной культурой, реализуемой на туристском предприятии.</p> <p>Кадровая политика и стратегия развития туристского предприятия, как производственно-хозяйственной системы. Кадровая политика как элемент адаптационного механизма предприятия, функционирующего в нестабильной экономической среде.</p> <p>/Лек/</p>	7	2	ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	

2.2	Тема 2. Кадровая политика туристского предприятия Метод дискуссии, работа в малых группах, выполнение задания. План занятия: 1 Выполнение практических заданий 2 Дискуссия по заданной теме /Пр/	7	3	ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
2.3	Тема 2. Кадровая политика туристского предприятия Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта Форма отчетности: конспект, опрос на занятии. /Ср/	7	7	ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
	<b>Раздел 3. Тема 3. Определение потребности в персонале на туристских предприятиях</b>						
3.1	Тема 3. Определение потребности в персонале на туристских предприятиях Содержание лекции: Основные аспекты управления персоналом в туристских организациях. Определение потребности в рабочей силе как важный этап кадрового планирования. Особенности планирования численности персонала в условиях низкой стабильности внешней и внутренней среды туристского предприятия. Формирование профессионально-квалификационной структуры персонала. Должностные инструкции. /Лек/	7	2	ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
3.2	Тема 3. Определение потребности в персонале на туристских предприятиях Метод дискуссии, работа в малых группах, выполнение задания. План занятия: 1 Выполнение практических заданий 2 Дискуссия по заданной теме /Пр/	7	3,5	ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
3.3	Тема 3. Определение потребности в персонале на туристских предприятиях Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта Форма отчетности: конспект, опрос на занятии. /Ср/	7	7	ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
	<b>Раздел 4. Тема 4. Привлечение персонала на туристские предприятия</b>						

4.1	Тема 4. Привлечение персонала на туристские предприятия Содержание лекции: Источники удовлетворения потребности в рабочей силе. Формы привлечения кандидатов на вакантные должности туристского предприятия. Организация подбора кадров в туристских организациях. Описание работы и профессиограммы: понятие и назначение. /Лек/	7	2	ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
4.2	Тема 4. Привлечение персонала на туристские предприятия Метод дискуссии, работа в малых группах, выполнение задания. План занятия: 1 Выполнение практических заданий 2 Дискуссия по заданной теме /Пр/	7	3,5	ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
4.3	Тема 4. Привлечение персонала на туристские предприятия Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта Форма отчетности: конспект, опрос на занятии. /Ср/	7	7	ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
<b>Раздел 5. Тема 5. Отбор и процедура найма сотрудников на туристские предприятия</b>							
5.1	Тема 5. Отбор и процедура найма сотрудников на туристские предприятия Содержание лекции: Этапы отбора наиболее подходящего сотрудника. Описание работы и профессиограммы: понятие и назначение. Процедура найма работника. Гибкая система найма и особенности ее применения. /Лек/	7	2	ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
5.2	Тема 5. Отбор и процедура найма сотрудников на туристские предприятия Метод дискуссии, работа в малых группах, выполнение задания. План занятия: 1 Выполнение практических заданий 2 Дискуссия по заданной теме /Пр/	7	3,5	ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
5.3	Тема 5. Отбор и процедура найма сотрудников на туристские предприятия Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта Форма отчетности: конспект, опрос на занятии. /Ср/	7	7	ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	



	<b>Раздел 6. Тема 6. Производственная адаптация сотрудников на туристских предприятиях</b>						
6.1	Тема 6. Производственная адаптация сотрудников на туристских предприятиях Содержание лекции: Производственная адаптация: понятие, ее различные стороны, значение управления процессом протекания. Объективные и субъективные показатели, используемые в оценке результатов психофизиологической, профессиональной и социально-психологической адаптации сотрудника к работе и коллективу. Организационная адаптация персонала: создание надлежащих условий для высокопроизводительного труда, повышения удовлетворенности работника своей работой. /Лек/	7	1	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
6.2	Тема 6. Производственная адаптация сотрудников на туристских предприятиях Метод дискуссии, работа в малых группах, выполнение задания. План занятия: 1 Выполнение практических заданий 2 Дискуссия по заданной теме /Пр/	7	3	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
6.3	Тема 6. Производственная адаптация сотрудников на туристских предприятиях Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта Форма отчетности: конспект, опрос на занятии. /Ср/	7	7	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
	<b>Раздел 7. Тема 7. Развитие персонала в туристских организациях</b>						
7.1	Тема 7. Развитие персонала в туристских организациях Содержание лекции: Переподготовка и повышение квалификации как инструмент кадровой политики, обеспечивающий развитие персонала в туристских организациях. Основные формы переподготовки и повышения квалификации персонала, условия их выбора. Управление процессом развития персонала. Обоснование выбора форм и сроков развития персонала, пути повышения его эффективности. /Лек/	7	2	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-3.ПК-4 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	

7.2	Тема 7. Развитие персонала в туристских организациях Метод дискуссии, работа в малых группах, выполнение задания. План занятия: 1 Выполнение практических заданий 2 Дискуссия по заданной теме /Пр/	7	3,5	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-3.ПК-4 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
7.3	Тема 7. Развитие персонала в туристских организациях Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта Форма отчетности: конспект, опрос на занятии. /Ср/	7	7	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-3.ПК-4 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
	<b>Раздел 8. Тема 8. Деловая оценка персонала</b>						
8.1	Тема 8. Деловая оценка персонала Содержание лекции: Понятие и задачи деловой оценки персонала. Методические вопросы деловой оценки персонала: выбор содержания оценки, системы критериев и показателей, методов оценки, процедуры оценки. Классификация методов оценки, их содержание, положительные и отрицательные стороны. Аттестация персонала и методика ее проведения. Взаимосвязь результатов оценки с оплатой труда и другими аспектами управления персоналом. /Лек/	7	2	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
8.2	Тема 8. Деловая оценка персонала Метод дискуссии, работа в малых группах, выполнение задания. План занятия: 1 Выполнение практических заданий 2 Дискуссия по заданной теме /Пр/	7	3,5	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
8.3	Тема 8. Деловая оценка персонала Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта Форма отчетности: конспект, опрос на занятии. /Ср/	7	7	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
	<b>Раздел 9. Тема 9. Деловая карьера персонала в туристских организациях</b>						

9.1	Тема 9. Деловая карьера персонала в туристских организациях Содержание лекции: Подбор кандидатов на руководящие должности: формирование резерва на выдвижение и работа с ним. Планирование кадрового резерва как основа прогноза продвижений и перемещений персонала. Основные этапы процесса формирования резерва персонала. Критерии подбора кандидатов в резерв. Источники формирования резерва персонала. Понятие и этапы деловой карьеры персонала. Деловая карьера в системе управления персоналом. Классификация типов трудовой карьеры. Планирование трудовой карьеры, ее связь с квалификационным и служебным продвижением работника. /Лек/	7	2	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
9.2	Тема 9. Деловая карьера персонала в туристских организациях Метод дискуссии, работа в малых группах, выполнение задания. План занятия: 1 Выполнение практических заданий 2 Дискуссия по заданной теме /Пр/	7	3,5	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
9.3	Тема 9. Деловая карьера персонала в туристских организациях Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта Форма отчетности: конспект, опрос на занятии. /Ср/	7	7	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
	<b>Раздел 10. Тема 10. Высвобождение персонала в туристских организациях</b>						
10.1	Тема 10. Высвобождение персонала в туристских организациях Содержание лекции: Значение высвобождения персонала. Виды высвобождения персонала. Особенности увольнения по инициативе сотрудника. Особенности увольнения по инициативе работодателя. Выход на пенсию, его особенности. Мероприятия по высвобождению персонала. /Лек/	7	1	ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
10.2	Тема 10. Высвобождение персонала в туристских организациях Метод дискуссии, работа в малых группах, выполнение задания. План занятия: 1 Выполнение практических заданий 2 Дискуссия по заданной теме /Пр/	7	3	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	

10.3	Тема 10. Высвобождение персонала в туристских организациях Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта Форма отчетности: конспект, опрос на занятии. /Ср/	7	7	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
	<b>Раздел 11. Тема 11. Оценка эффективности управления персоналом</b>						
11.1	Тема 11. Оценка эффективности управления персоналом Содержание лекции: Методические подходы к оценке результатов совершенствования работы с персоналом. Система показателей, используемая в оценке. Характеристика экономического и социального эффекта от управления персоналом. Пути повышения эффективности управления персоналом и, в частности, работы кадровых служб. Затраты на рабочую силу и их характеристика. Стабилизация коллектива как условие окупаемости средств, инвестированных в персонал предприятия. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом. /Лек/	7	2	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
11.2	Тема 11. Оценка эффективности управления персоналом Метод дискуссии, работа в малых группах, выполнение задания. План занятия: 1 Выполнение практических заданий 2 Дискуссия по заданной теме /Пр/	7	3	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
11.3	Тема 11. Оценка эффективности управления персоналом Содержание самостоятельной работы: 1 Подготовка к практическому занятию (изучение основной и дополнительной литературы). 2 Подготовка конспекта Форма отчетности: конспект, опрос на занятии. /Ср/	7	8	ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
	<b>Раздел 12. Консультации</b>						
12.1	Консультация по дисциплине /Конс/	7	1	ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-3.ПК-4 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5		0	
	<b>Раздел 13. Промежуточная аттестация (зачёт)</b>						
13.1	Подготовка к зачёту /ЗачётСОц/	7	8,85	ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-3.ПК-4 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5		0	

13.2	Контактная работа /КСРАТг/	7	0,15	ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-1.ПК-4 ИД-3.ПК-4 ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5		0	
------	----------------------------	---	------	----------------------------------------------------------------------------	--	---	--

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 5.1. Пояснительная записка

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление персоналом в туризме» предназначен для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений поэтапным требованиям образовательной программы, в том числе рабочей программы дисциплины «Управление персоналом в туризме», для оценивания результатов обучения: знаний, умений, владений и уровня приобретенных компетенций.

### 5.2. Оценочные средства для текущего контроля

Примерные тесты для входного контроля

A1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

- а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
- б - распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
- в - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

A2. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:

- а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
- б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
- в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
- г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

A3. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

- а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
- в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

A4. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

- а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

A5. Планы по человеческим ресурсам определяют:

- а - политику по набору женщин и национальных меньшинств;
- б - политику по отношению к временным работающим;
- в - уровень оплаты;
- г - оценку будущих потребностей в кадрах.

A6. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

- а - разработка стратегии управления персоналом;
- б - работа с кадровым резервом;
- в - переподготовка и повышение квалификации работников;
- г - планирование и контроль деловой карьеры;
- д - планирование и прогнозирование персонала;
- е - организация трудовых отношений.

A7. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

- а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;
- б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в

соответствии с целями производства;

в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

A8. Принцип комплексности подразумевает:

а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;

в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

A9. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

а - метод аналогий;

б - метод структуризации целей;

в - морфологический анализ.

A10. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

а - метод аналогий;

б - метод творческих совещаний.

#### Примерные тесты для текущей аттестации 1

A1. Описание работы и их спецификация (определение требований к кандидатам) очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:

а - да;

б - иногда;

в - нет.

A2. Трудовой потенциал - это:

а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б - это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;

в - способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

A3. Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:

а - должностной инструкцией;

б - оценочным листом сотрудника;

в - листом интервьюера;

г - анкетой работника.

A4. Маркетинг персонала - это:

а - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;

б - такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;

в - анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.

г - анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу),

а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий;

д - формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

A5. Персонал как объект управления реализует функции (при необходимости указать несколько):

а) общественно-продуктивную; б) производства;

в) инновационную; г) социально-интегративную;

д) эккаутинговую; е) финансового менеджмента;

ж) управленческо-политическую; з) маркетинговую;

и) управления персоналом.

A6. Персонал как субъект управления реализует функции (при необходимости указать несколько):

а) общественно-продуктивную; б) производства; в) инновационную;

г) социально-интегративную; д) эккаутинговую; е) финансового менеджмента;

ж) управленческо-политическую; з) маркетинговую; и) управления персоналом.

A7. Какой из перечисленных методов анализа и построения системы управления персоналом позволяет изучить влияние на нее каждого фактора?

а) метод аналогий;

б) метод структуризации целей; в) морфологический анализ;  
г) метод последовательных подстановок; д) экспертно-аналитический метод;  
е) метод сравнений.

А8. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

а) разработка стратегии управления персоналом; б) работа с кадровым резервом;  
в) переподготовка и повышение квалификации работников; г) планирование и контроль деловой карьеры; д) планирование и прогнозирование персонала; е) управление трудовой мотивацией; ж) организация трудовых отношений.

А9. Принцип обусловленности функций управления персоналом целям производства подразумевает, что:

а) функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;  
б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;  
в) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

А10. Принцип комплексности подразумевает:

а) многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;  
б) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;  
в) ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

Примерные тесты для текущей аттестации 2

Выберите правильный вариант ответа

А1. Адаптация - это:

а - приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационноэкономическим условиям труда;  
б - взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;  
в - приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

А2. Исследования показывают, что больше, чем половина рассмотренных организаций заполняют большинство вакантных мест первичного рынка труда за счет внешних источников привлечения персонала:

а - да;  
б - нет.

А3. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов):

а - достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;  
б - использование испытательного срока для новичка;  
в - регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;  
г - введение в должность.

А4. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

а - продвижение изнутри;  
б - компенсационная политика;  
в - использование международных кадров.

А5. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:

а - самопроявившиеся кандидаты;  
б - безработные;  
в - неквалифицированные работники.

А6. Краткая трудовая биография кандидата является:

а - профессиограмма;  
б - карьерограмма;  
в - анкетой сотрудника;  
г - рекламным объявлением.

А7. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы сокращает текучесть рабочей силы впоследствии:

а - да;  
б - иногда;  
в - нет.

А8. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

а - психологические тесты;  
б - проверка знаний;  
в - проверка профессиональных навыков;

г - графические тесты.

A9. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

а - психологические тесты;

б - проверка знаний;

в - проверка профессиональных навыков;

г - графический тест.

A10. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

а - отбор кандидатов;

б - найм работника;

в - подбор кандидатов;

г - заключение контракта;

д - привлечение кандидатов.

A11. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:

а - анализ анкетных данных;

б - профессиональное испытание;

в - экспертиза почерка.

A12. Что представляет процесс набора персонала:

а - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;

б - прием сотрудников на работу;

в - процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

A13. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с (при необходимости указать несколько):

а - привычкой тех, кто работает;

б - приемом по рекомендательным письмам;

в - требованием со стороны самой работы;

г - недостаточной практикой набора.

A14. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):

а - низкие затраты на адаптацию персонала;

б - появление новых идей, использование новых технологий;

в - появление новых импульсов для развития;

г - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

A15. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы):

а - низкие затраты на адаптацию персонала;

б - появление новых импульсов для развития;

в - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

A16. Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько):

а - все виды увольнений из организации;

б - увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;

в - увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;

г - увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

A17. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

а - административные;

б - экономические;

в - статистические;

г - социально-психологические;

д - стимулирования.

A18. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

A19. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

A20. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

A21. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости



указать несколько):

а) метод аналогий; б) метод структуризации целей; в) морфологический анализ.

A22. Морфологический анализ — это...

а) активизация творческого поиска решения задач; б) возможность сравнения нескольких факторов;

в) средство изучения всевозможных комбинаций организационных решений.

A23. Какой метод является универсальным при построении и обосновании системы управления персоналом?

а) системный;

б) функционально-стоимостного анализа; в) экспертно-аналитический.

A24. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

а) административные; б) экономические; в) статистические;

г) социально-психологические; д) стимулирования.

A25. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций?

а) административным; б) экономическим; в) статистическим;

г) социально-психологическим; д) стимулирования.

A26. Система целей управления персоналом является основой определения:

а) политики организации;

б) стратегии развития организации; в) состава функций управления.

A27. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):

а) управление стандартизацией; б) управление нормированием;

в) нормативное обеспечение управления персоналом; г) управление работой с персоналом; д)

управление ресурсами;

е) управление техникой безопасности на производстве.

A28. К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы (при необходимости указать несколько):

а) линейного руководства;

б) управления транспортным обслуживанием производства; в) правового обеспечения; г) информационного обеспечения;

д) делопроизводственного обеспечения; е) управления человеческими ресурсами; ж)

управления финансовыми ресурсами; з) хозяйственного обеспечения.

A29. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

а) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации, на короткое время;

в) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированных на достижение больших личных и организационных целей.

A30. При какой организационной стратегии управленческая система хорошо развита, действует широкий спектр различного рода кадровых процедурных правил?

а) предпринимательской; б) динамического роста; в) прибыльности; г) ликвидационной; д) циклической.

A31. При какой организационной стратегии отбор претендентов на должность с точки их профессиональной компетентности отличается чрезвычайной степенью жесткости?

а) предпринимательской; б) динамического роста; в) прибыльности; г) ликвидационной; д) циклической.

A32. При ликвидационной организационной стратегии система вознаграждения, основана:

а) на заслугах, старшинстве, организационных представлениях о социальной справедливости;

б) на заслугах, без дополнительных стимулов;

в) на конкурентной основе, беспристрастное, по мере возможности удовлетворяющее потребности сотрудника.

A33. При реализации какой организационной стратегии имеются очень большие возможности для профессионального развития, но проводится жесткий отбор претендентов для этого развития?

а) предпринимательской; б) динамического роста; в) прибыльности; г) ликвидационной;

д) циклической.

Критерии оценки:

Оценка по тесту выставляется пропорционально доле правильных ответов: 90-100% - оценка «отлично» 80-89% - оценка «хорошо» 70-79% - оценка «удовлетворительно» Менее 70% правильных ответов – оценка «неудовлетворительно»

Кейсы

Проанализируйте ситуации

**Ситуация 1. Разработка миссии компании "Лайн-инвест"**

Компания "Лайн-инвест" одна из крупных туроператоров г. Москвы по Тунису. Начав свою деятельность на туристском рынке позднее многих участников, турфирма почти сразу вошла в число основных туроператоров по этому направлению и с тех пор упрочняет свои позиции. В планах компании в течение пяти лет занять устойчивое положение в качестве туроператора по Турции (второе направление турфирмы), выйти на объемы продаж, сопоставимые с оборотом компаний-лидеров туристического рынка.

Компания "Лайн-инвест" была зарегистрирована в начале 2000 г. как общество с ограниченной ответственностью, а уже в начале 2003 г. турфирма занимала одно из ведущих мест в рейтинге крупнейших туроператоров по Тунису.

Фирме "Лайн-инвест" менее чем за 2 года удалось существенно увеличить ассортимент продаваемых туруслуг. Начав в 2000 г. с продаж номеров нескольких пользующихся наибольшим спросом гостиниц основных турцентров Туниса, компания заключила договоры с 90% гостиниц побережья Средиземного моря.

Основными критериями выбора поставщиков туруслуг компании являются их качество и цена.

Турфирма стремится удовлетворить запросы различных покупателей: одни потребители предпочитают туруслуги исключительно высокого качества, тогда как другие покупают более дешевые. Поэтому компания предлагает широкий ассортимент услуг различных предприятий туристической индустрии, и клиенты имеют возможность выбрать наиболее соответствующую их требованиям. Компания предлагает стандартную систему льгот, скидок и отсрочек. Количество постоянных клиентов турфирмы "Лайн-инвест" постоянно увеличивается.

В компании создана интегрированная информационная система, позволяющая в режиме on-line получать менеджерам, бухгалтерам и руководству фирмы оперативную информацию о состоянии расчетов с покупателями и поставщиками о выполнении контрактов, размещать на различных рекламных площадках туры в полном объеме и т. д. В 2002 г. был открыт филиал, в котором была установлена такая же система, что позволило руководству принимать решения при наличии необходимой информации.

На московские турагентства приходится около трети всех продаваемых турпакетов, остальные две трети реализуются самой компанией и филиалом. Для работы с московскими турагентствами на предприятии существует агентский отдел, в котором персонал стремится максимально автоматизировать обработку запросов, входящих из агентств.

С конца 90-х гг. конкуренция несколько видоизменилась, так как изменились и участники рынка: произошло разделение на крупные и мелкие компании. Большинство мелких компаний, будучи не способными конкурировать по количеству и качеству предоставляемых услуг, уходят с рынка или уйдут с него в будущем. Однако руководство "Лайн-инвест" считает, что оборот, достаточный для высокого уровня конкурентоспособности, может быть достигнут уже в ближайшие годы.

В настоящее время руководством турфирмы "Лайн-инвест" разрабатывается стратегия развития до 2007 г., в том числе стратегия управления персоналом. В рамках этой стратегии планируется развитие корпоративной культуры, организация участия персонала в распределении прибыли. Важным этапом является разработка миссии компании и доведение ее до всех сотрудников турфирмы.

**Задание**

Разработать миссию компании "Лайн-инвест" руководствуясь предлагаемым планом и представленной характеристикой деятельности турфирмы.

Вопросы для обсуждения: 1. Определение миссии организации.

2. Структура миссии.

3. Понятие цели организации (стратегическая, долгосрочная, краткосрочная).

4. Дерево целей.

5. Характеристики целей (SMART).

6. Метод управления по целям.

**Ситуация 2**

Исходные данные. Между двумя высшими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи. Выберете и обоснуйте свой вариант по ведению в этой ситуации:

а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

**Ситуация 3**

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

Постановка задачи. Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;
- б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроите на деловой контакт;
- в) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;
- г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить

#### Ситуация 4

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

Постановка задачи. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

- а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;
- б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону у приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воз действовать на них аргументами в процессе дискуссии;
- в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;
- г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

#### Ситуация 5

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

Постановка задачи. Как вы начнете беседу при встрече?

- а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях на работу;
- б) извинитесь перед ним и начнете беседу;
- в) поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;
- г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

#### Ситуация 6

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

Постановка задачи. Как вы ответите на звонок?

- а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;
- б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку? оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;
- в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;
- г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо вызовите врача».

#### Ситуация 7

Исходные данные. 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».

#### Ситуация 8

Исходные данные. Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации вам срочно необходимо перекомпоновать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи. По какому пути вы пойдете и почему?

- а) возьмётесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;
- б) предложите решать этот вопрос отделу кадров — ведь это их работа;
- в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);
- г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

#### Ситуация 9

Исходные данные. Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) в крупной промышленной организации (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимание. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

Постановка задачи. Как вы себя поведете?

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

#### Ситуация 10

Опытный токарь 5-го разряда т. Петров работает на изношенном станке устаревшей модели, который часто останавливают на ремонт. Рабочий неоднократно просил мастера перевести его на станок новой, более совершенной конструкции. При этом он обращал внимание мастера на то, что молодые токари, работающие на новых станках типа ИЛ62, значительно перевыполняют нормы, а ему, квалифицированному рабочему, с трудом удается выполнить норму выработки, и его месячная заработная плата меньше, чем он мог бы получить, работая на новом станке.

На механическом участке, которым руководит мастер Иванов, морально и физически устаревшего оборудования насчитывается около 40%. Это обуславливает постоянный недостаток кадров станочников, так как вновь нанимаемые рабочие не хотят работать на старых станках.

В настоящее время на участке имеется только одна свободная смена на относительно новом токарном станке. На это место мастер намерен поставить вновь нанимаемого работника, который поступает на завод с условием, что ему будет предоставлена возможность работать на новом станке. Предвидя и другие жалобы на плохое оборудование, мастер с помощью технолога цеха и нормировщика убедил руководство отдела труда и заработной платы завода в необходимости ввести коэффициент к нормам выработки для токарей, работающих на устаревших станках.

На совещании у главного инженера начальникам цехов и мастерам было разъяснено, что в настоящее время не представляется возможным заменить все морально и физически устаревшее оборудование. Кроме того, ряд станков по своему состоянию: не подлежит списанию и его экономически выгодно еще некоторое время использовать.

Мастер узнал, что из пяти токарных станков, выделенных участку на год, два предназначены для пополнения парка: в связи с увеличением объема выпускаемой продукции. В порядке замены изношенного оборудования, будет, получено три станка, что составляет около 1/3 потребности участка, поступление новых станков предусматривается во II квартале — 1, в III квартале — 2 и в IV квартале — 2.

Ситуация рассматривается по состоянию на январь текущего года. О графике получения новых станков мастер пока не формировал коллектив участка,

Дефицит станочников на участке в настоящее время составляет шесть человек. К концу года — по мере роста планового задания и станочного парка (на 2 единицы) — потребуется принять на работу еще четыре человека.

С целью привлечения кадров мастер решил ставить на новые станки в основном вновь принимаемых рабочих. Тем самым он надеялся избежать и возможных конфликтов в коллективе, связанных с тем, что на новый станок будет переведен Петров, а не Сидоров. К тому же мастер был уверен, что введение коэффициента к нормам выработки на старых станках удовлетворит рабочих и поможет полностью укомплектовать участок кадрами.

Однако токарь Петров заявил, что, если его не переведут на новый станок, имея в виду освободившуюся смену, он подаст за явление об уходе.

Слушателям предлагается:

1. Оценить решение мастера в изложенной ситуации.
2. Предложить свой вариант решения задачи.

#### Ситуация 11

А.Петров, токарь 5-го разряда, с большим опытом работы, обратился к мастеру с просьбой перевести его на новый станок, поскольку, работая на изношенном станке устаревшей модели, который

часто останавливается на ремонт, он теряет в заработной плате даже по сравнению с молодыми токарями, работающими на новом оборудовании. В противном случае он подаст заявление об уходе. Положение на механическом участке, которым руководит мастер В.Иванов, довольно сложное: около 40% оборудования морально и физически устарело. Вновь нанимаемые рабочие не хотят работать на старых станках, из-за чего участок испытывает постоянный недостаток кадров станочников.

Учитывая все это, мастер с помощью технолога и нормировщика убедил руководство отдела труда и заработной платы в необходимости ввести коэффициент к нормам времени для токарей, работающих на устаревших станках.

Внастоящее время на участке есть возможность обеспечить работу на относительно новом токарном станке лишь в одну смену. На это место мастер намерен в соответствии с контрактом по найму поставить вновь нанимаемого рабочего.

Как следовало из результатов совещания, проводимого главным инженером с начальниками цехов и мастерами, на предприятии нет условий для замены всего морального и физически устаревшего оборудования.

В.Иванову, как мастеру, стало известно, что участку на год выделено пять токарных станков, причем два предназначены для пополнения парка в связи с увеличением объема производства выпускаемой продукции, и лишь три пойдут на замену изношенного оборудования (около 1/3 потребности участка). Поступление новых станков предусматривается во втором квартале (1), в третьем (2) и в четвертом (2). О графике получения новых станков мастер пока не информировал коллектив участка.

Дефицит станочников на участке составляет шесть человек, а к концу года — по мере роста планового задания и станочного парка (на 2 ед.) - потребуется принять на работу еще четырех человек. С целью привлечения кадров мастер решил ставить на новые станки в основном вновь принимаемых рабочих. Тем самым он надеялся избежать конфликта между старыми рабочими, связанного с тем, что на новый станок будет переведен Л.Петров, а не К.Сидоров. К тому же мастер надеялся, что введение коэффициента к нормам времени на старых станках устранил напряженность.

Попытайтесь ответить на следующие вопросы:

1. Прав ли мастер в своем решении ориентироваться на учет интересов новых рабочих?
2. Как следует расценивать претензии А.Петрова в данной ситуации?
3. Что сделали бы Вы на месте мастера, какую бы стали проводить политику в распределении нового оборудования, привлечении и закреплении новых рабочих? Предложите свой вариант решения задачи.

Однако прежде выясните основную проблему, установите: какие причины лежат в основе поведения токаря в данной ситуации, распределите их по группам факторов - экономические, социальные, психологические.

При разборе вариантов проанализируйте используемые в них методы управленческого воздействия, оцените применимость этих методов в сложившейся обстановке и их эффективность.

Критерии:

Отлично

В ходе ответа студент:

- 1) полно и аргументированно отвечает по содержанию задания;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры из практики;
- 3) излагает материал последовательно и правильно
- 4) эффективно распределяет отведенное на ответ время

Хорошо

Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает несколько ошибок, которые сам же исправляет

Удовлетворительно

В ходе ответа студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки

Неудовлетворительно

Студент демонстрирует незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

### 5.3. Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)

1. Формирование целей системы управления персоналом для предприятия.
2. Современные тенденции рынка трудовых ресурсов и их влияние на управление персоналом.
3. Подбор и отбор персонала на предприятии: методы и проблемы.
4. Развитие и мобилизация мотивационного потенциала персонала.

5. Система деловой оценки персонала на предприятии.
6. Формирование системы информационного обеспечения службы управления персоналом.
7. Проектирование вариантов структуры службы управления персоналом.
8. Источники удовлетворения потребности организации в персонале и их социально-экономическая характеристика.
9. Разработка организационной структуры службы управления персоналом.
10. Формирование методики анализа кадрового потенциала.
11. Проектирование системы взаимодействия предприятия со службами оказания помощи безработным.
12. Проектирование системы взаимодействия предприятия с учебными заведениями и центрами переподготовки кадров.
13. Проектирование системы управления мотивацией процесса трудовой деятельности.
14. Формирование резерва руководящих кадров на предприятии.
15. Совершенствование процесса аттестации персонала в организации.
16. Гибкое использование персонала и его роль в реформировании производства.
17. Гарантии и компенсации при расторжении трудового договора.
18. Учет акцентуации личности в профессиональном отборе персонала в организации.
19. Маркетинг персонала и его проблемы.
20. Развитие персонала и его социально-экономическая эффективность.
21. Эффективное управление персоналом современной компании.
22. Собеседование при приеме на работу.
23. Сравнительный анализ этапов карьеры.
24. Гибкая занятость и гибкое рабочее время, и их использование в управлении персоналом.
25. Сравнение систем мотивации в России и КНР.
26. Возможности использования тестирования при приеме на работу.
27. Психологические аспекты проверки и отбора персонала.
28. Планирование численности персонала в организации.
29. Инвестиции в человеческий капитал и их эффективность.
30. Современные аспекты работы с кадровым резервом.

Критерии оценки:

– «Зачтено», повышенный уровень: работа сдана в указанные сроки, обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему, логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, раскрыта тема реферата, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению.

«Зачтено», пороговый уровень: основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочеты, например, имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, объем реферата выдержан более чем на 50%, имеются упущения в оформлении.

«Не зачтено», уровень не сформирован: тема не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы, допущены грубейшие ошибки в оформлении работы, работа списана; реферат студентом не представлен.

#### 5.4. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Вопросы промежуточного контроля:

1. Управление персоналом: содержание, цели и задачи.
2. Концепции управления персоналом как отражение различных подходов к работе с кадрами.
3. Управление персоналом как составная часть философии туристского предприятия и его корпоративной культуры.
4. Управление персоналом как система.
5. Категории персонала на туристском предприятии.
6. Субъекты управления персоналом.
7. Понятие, содержание кадровой политики на предприятии. Особенности кадровой политики в условиях туристского предприятия.
8. Виды кадровой политики и их характеристика.
9. Взаимосвязь кадровой политики с корпоративной культурой, реализуемой на туристском предприятии.
10. Кадровая политика и стратегия развития туристского предприятия, как производственно-хозяйственной системы.
11. Основные аспекты управления персоналом в туристских организациях.
12. Определение потребности в рабочей силе как важный этап кадрового планирования.
13. Особенности планирования численности персонала в условиях низкой стабильности внешней и внутренней среды туристского предприятия.
14. Формирование профессионально-квалификационной структуры персонала.
15. Должностные инструкции.
16. Источники удовлетворения потребности в рабочей силе.
17. Формы привлечения кандидатов на вакантные должности туристского предприятия. Организация подбора кадров в туристских организациях.
18. Описание работы и профессиограммы: понятие и назначение.

19. Этапы отбора наиболее подходящего сотрудника.
20. Процедура найма работника.
21. Производственная адаптация: понятие, ее различные стороны, значение управления процессом протекания.
22. Объективные и субъективные показатели, используемые в оценке результатов адаптации сотрудника к работе и коллективу.
23. Переподготовка и повышение квалификации как инструмент кадровой политики, обеспечивающий развитие персонала в туристских организациях.
24. Основные формы переподготовки и повышения квалификации персонала, условия их выбора.
25. Управление процессом развития персонала.
26. Обоснование выбора форм и сроков развития персонала, пути повышения его эффективности.
27. Понятие и задачи деловой оценки персонала.
28. Методические вопросы деловой оценки персонала.
29. Классификация методов оценки, их содержание, положительные и отрицательные стороны.
30. Аттестация персонала и методика ее проведения.
31. Взаимосвязь результатов оценки с оплатой труда и другими аспектами управления персоналом.
32. Подбор кандидатов на руководящие должности: формирование резерва на выдвижение и работа с ним.
33. Основные этапы процесса формирования резерва персонала.
34. Критерии подбора кандидатов в резерв. Источники формирования резерва персонала.
35. Понятие и этапы деловой карьеры персонала.
36. Классификация типов трудовой карьеры.
37. Планирование трудовой карьеры, ее связь с квалификационным и служебным продвижением работника.
38. Значение высвобождения персонала.
39. Виды высвобождения персонала.
40. Особенности увольнения по инициативе сотрудника.
41. Особенности увольнения по инициативе работодателя.
42. Выход на пенсию, его особенности.
43. Методические подходы к оценке результатов совершенствования работы с персоналом. Система показателей, используемая в оценке.
44. Характеристика экономического и социального эффекта от управления персоналом.
45. Пути повышения эффективности работы кадровых служб.
46. Затраты на рабочую силу и их характеристика.
47. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.
Зачет с оценкой
Шкала оценивания:
– оценка «отлично» выставляется студенту, если студент не только глубоко и прочно усвоил весь программный материал, но и проявил знания, выходящие за его пределы, почерпнутые из дополнительных источников (учебная литература, научнопопулярная литература, научные статьи и монографии, сборники научных трудов и интернет-ресурсы и т. п.); умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, проанализировать его с точки зрения различных школ и взглядов; увязывает знания с практикой; приводит примеры, демонстрирующие глубокое понимание материала или проблемы;
– оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы;
– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если студент усвоил только основной программный материал, но не знает отдельных положений, в ответе допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала;
– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если студент не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 6.1. Рекомендуемая литература

#### 6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л1.1	Кучеренко И.М.	Технология управления персоналом и организация труда на предприятиях гостиничного и туристского бизнеса: учебное пособие для студентов-бакалавров, обучающихся по направлениям подготовки «Туризм», «Гостиничное дело», «Менеджмент»	Краснодар: Южный институт менеджмента; Ай Пи Эр Медиа, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/72410.html">http://www.iprbookshop.ru/72410.html</a>
6.1.2. Дополнительная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л2.1	Кибанов А.Я.	Основы управления персоналом: учебник для вузов	Москва: ИНФРА-М, 2008	
Л2.2	Кибанов А.Я.	Управление персоналом организации: учебник	Москва: ИНФРА-М, 2010	
Л2.3	Моисеева Е.Г.	Управление персоналом. Современные методы и технологии: учебное пособие	Саратов : Вузовское образование, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/68732.html">http://www.iprbookshop.ru/68732.html</a>

### 6.3.1 Перечень программного обеспечения

6.3.1.1	MS Office
6.3.1.2	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса СТАНДАРТНЫЙ
6.3.1.3	MS WINDOWS
6.3.1.4	NVDA
6.3.1.5	Отдел Кадров Плюс 2018 Демо
6.3.1.6	LibreOffice

### 6.3.2 Перечень информационных справочных систем

6.3.2.1	Электронно-библиотечная система IPRbooks
6.3.2.2	База данных «Электронная библиотека Горно-Алтайского государственного университета»
6.3.2.3	КонсультантПлюс

## 7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

	кейс-метод	
	деловая игра	
	дискуссия	
	лекция-визуализация	
	презентация	

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Номер аудитории	Назначение	Основное оснащение
221 А1	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещение для самостоятельной работы	Рабочее место преподавателя. Посадочные места обучающихся (по количеству обучающихся). Интерактивная доска с проектором, компьютер, телевизор, подключение к интернету, ученическая доска, презентационная трибуна, стенды демонстрационные, стулья, усилительные колонки
322 А2	Компьютерный класс. Лаборатория информатики и информационно-коммуникативных технологий. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещение для самостоятельной работы	Рабочее место преподавателя. Посадочные места обучающихся (по количеству обучающихся). Компьютеры, ученическая доска, подключение к сети Интернет

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические указания по самостоятельной работе студента

Самостоятельная работа призвана способствовать развитию у студентов творческих навыков, инициативы, умению организовать свое время.

При выполнении плана самостоятельной работы студенту необходимо изучить теоретический материал, представленный в рекомендуемой литературе, творчески его переработать и представить его для отчета в форме, рекомендованной планом самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студента должна быть полной, раскрывающей уровень освоения студентом той или иной темы и грамотно оформленной, показывающей творческий и инициативный подход студента к выполнению задания.

Выполненные задания проверяются преподавателем и оцениваются в баллах.

В рамках плана самостоятельной работы по данной дисциплине предусмотрены следующие виды самостоятельной работы:

- подготовка к практическим занятиям. Такая подготовка предусматривает самостоятельное изучение основной и



дополнительной литературы, лекционного материала и подготовку ответов на вопросы и выполнение заданий по теме практического занятия;

- подготовка к зачету предусматривает самостоятельную подготовку студента по вопросам к зачету, которые представлены в рабочей программе дисциплины;

- выполнение различных практических заданий.

Методические указания по подготовке конспектов

При подготовке конспектов необходимо использовать различные способы конспектирования, особенности которых раскрываются ниже.

Тезисы — это кратко сформулированные основные мысли, положения изучаемого материала, которые лаконично выражают суть рассматриваемого текста, дают возможность раскрыть его содержание. Приступая к освоению записи в виде тезисов, полезно в самом тексте отмечать места, наиболее четко формулирующие основную мысль, которую автор доказывает (если, конечно, это не библиотечная книга). Часто такой отбор облегчается шрифтовым выделением, сделанным в самом тексте. Линейно-последовательная запись текста. При конспектировании линейно — последовательным способом целесообразно использование плакатно-оформительских средств, которые включают в себя следующие: сдвиг текста конспекта по горизонтали, по вертикали; выделение жирным (или другим) шрифтом особо значимых слов; использование различных цветов; подчеркивание; заключение в рамку главной информации.

Способ «вопросов - ответов». Он заключается в том, что, поделив страницу тетради пополам вертикальной чертой, конспектирующий в левой части страницы самостоятельно формулирует вопросы или проблемы, затронутые в данном тексте, а в правой части дает ответы на них. Одна из модификаций способа «вопросов - ответов» — таблица, где место вопроса занимает формулировка проблемы, поднятой автором (лектором), а место ответа - решение данной проблемы.

Иногда в таблице могут появиться и дополнительные графы: например, «мое мнение» и т.п.

Схема с фрагментами — способ конспектирования, позволяющий ярче выявить структуру текста, — при этом фрагменты текста (опорные слова, словосочетания, пояснения всякого рода) в сочетании с графикой помогают созданию рационально-лаконичного конспекта.

Простая схема — способ конспектирования, близкий к схеме с фрагментами, объяснений к которой конспектирующий не пишет, но должен уметь давать их устно.

Действия при составлении конспекта - схемы могут быть такими: 1. Подберите факты для составления схемы. 2. Выделите среди них основные, общие понятия. 3. Определите ключевые слова, фразы, помогающие раскрыть суть основного понятия. 4. Сгруппируйте факты в логической последовательности. 5. Дайте название выделенным группам. 6. Заполните схему данными.

Комбинированный конспект — вершина овладения рациональным конспектированием. При этом умело используются все перечисленные способы, сочетая их в одном конспекте (один из видов конспекта свободно перетекает в другой в зависимости от конспектируемого текста, от желания и умения конспектирующего). Именно при комбинированном конспекте более всего проявляется уровень подготовки и индивидуальность студента.

Опорный конспект. В опорном конспекте содержание информации «кодируется» с помощью сочетания графических символов, знаков, рисунков, ключевых слов, цифр и т. п.