

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)**

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

ВРИО Директора
МУЗ «Санаторий «Ясные зори»

Директор Ярославского
филиала Финуниверситета



О. Н. Карулина

«11» июня 2026 года



В. А. Кваша

«16» июня 2026 года

А. М. Сальников

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИ-
ИМТСВА**

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
43.03.03 «Гостиничное дело»

ОП «Гостиничный бизнес», профиль «Гостиничный бизнес»

*Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета
(протокол № 37 от 16.06.2026)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»
(протокол № 11 от 05.06.2026)*

Ярославль 2026

Содержание

1. Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
5.1. Содержание дисциплины	7
5.2. Учебно-тематический план	9
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	10
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	12
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	12
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	13
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине:	17
7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы	17
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний ...	18
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов	24
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	24
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	25
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	25
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	26
11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения	26
11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	26
11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации	26
11.4. Доступ к электронным библиотечным системам	26

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	26
---	----

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.2.1.4 «Кадровая политика предприятий индустрии гостеприимства».

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (знания и умения), соотнесенные с компетенциями / индикаторами достижения компетенции
ОПК-3	Способен обеспечивать требуемое качество процессов оказания услуг в избранной сфере профессиональной деятельности	1. Оценивает качество оказания услуг в сфере гостеприимства и общественного питания с учетом мнения потребителей и заинтересованных сторон.	Знать: требования к кадровому обеспечению бизнес-процессов предприятий индустрии туризма и гостеприимства в рамках национальной и международной систем управления качеством услуг. Уметь: выявлять факторы улучшения кадрового потенциала с целью повышения качества процессов оказания услуг в сфере гостеприимства и общественного питания с учетом мнения потребителей и заинтересованных сторон.
		2. Обеспечивает, требуемое отечественными и международными стандартами, качество процессов оказания услуг в сфере гостеприимства и общественного питания (ИСО 9000, ХАССП, интегрированные системы)	Знать: систему отечественных и международных стандартов качества, в том числе в части требований к персоналу предприятий сферы гостеприимства и общественного питания Уметь: строить матрицу распределения полномочий и ответственности персонала с целью обеспечения высоких стандартов качества оказания услуг в сфере гостеприимства и общественного питания.
ПКП-5	Способен применять методы прикладных исследований в целях качественного и эффективного управления материальными ресурсами и персоналом служб и отделов гостиничного предприятия	1. Демонстрирует знания принципов, методов и цифровых инструментов сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды гостиничного комплекса, необходимой для планирования и организации деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса.	Знать: методику определения количественной и качественной потребности в персонале для обеспечения деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса. Уметь: анализировать и проводить классификацию факторов, влияющих на кадровое планирование.

	тия/гостиничного комплекса (или малого гостиничного предприятия в целом)	2. Демонстрирует знания методов прикладных исследований для проведения комплексной диагностики деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса.	Знать: стратегические и тактические методы комплексной диагностики деятельности служб и отделов гостиничного предприятия /гостиничного комплекса в персонале Уметь: проводить мониторинг и расчет необходимой численности персонал
		3. Владеет стратегическими и тактическими методами анализа и оценки потребности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса в материальных ресурсах и персонале.	Знать: стратегические и тактические аспекты кадровой политики, позволяющие обеспечить высокую производительность труда и достижение целевых финансово-экономических показателей деятельности гостиничного предприятия/комплекса. Уметь: проводить отбор, набор, оценку и аттестацию персонала в соответствии с требованиями концепции управления результативностью финансово-экономических показателей деятельности гостиничного предприятия/комплекса.
		4. Демонстрирует навыки создания и ведения баз данных, мониторинга различных показателей в целях изучения удовлетворенности потребителей, обеспечения качества обслуживания и эффективности деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/ гостиничного комплекса.	Знать: формы и методы ведения баз данных, мониторинга, контроля и оценки профессиональной эффективности работников гостиничного предприятия/комплекса, методики обеспечения качества обслуживания и эффективности деятельности службы управления персоналом. Уметь: координировать процессы взаимоотношений с персоналом, связанные с качеством выполняемой работы, удовлетворенности работников трудом; дисциплиной и текучестью кадров.
ПКП-4	Способен к взаимодействию с потребителями, партнерами, собственниками бизнеса, а также с другими заинтересованными сторонами, в том числе с использованием информа-	1. Демонстрирует навыки построения эффективных коммуникаций с потребителями, партнерами и собственниками бизнеса, а также другими заинтересованными сторонами в целях достижения целей стратегического и оперативного управления.	Знать: методики обучения персонала в части обеспечения построения эффективных коммуникаций с потребителями, партнерами и собственниками бизнеса, а также другими заинтересованными сторонами. Уметь: внедрять в кадровую политику систему обучения персонала в части обеспечения построения эффективных комму-

	ционных и коммуникативных технологий, корпоративных стандартов сервиса, регламентов и протоколов обслуживания		никаций с потребителями, партнерами и собственниками бизнеса, а также другими заинтересованными сторонами.
		2. Владеет навыками разработки и внедрения корпоративных стандартов, регламентов и протоколов обслуживания в деятельность служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса.	Знать: основы разработки и внедрения корпоративных стандартов, регламентов и протоколов обслуживания на основе требований профессиональных стандартов необходимые и обучения персонала. Уметь: применять системный подход к процессу обучения персонала корпоративным стандартам, регламентам и протоколам обслуживания.
		3. Демонстрирует навыки работы с профессиональным программным обеспечением и CRM-системами, в том числе в целях построения долгосрочных взаимоотношений с потребителями.	Знать: цифровые методы и программы тестирования сотрудников для составления компетентностных профилей и проведения аттестации. Уметь: проводить тестирование и аттестацию сотрудников, составлять профессиограммы карьерного роста с применением цифровых инструментов.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б.1.2.1.4 «Кадровая политика предприятий индустрии гостеприимства» относится к предпрофильному профессиональному циклу части, формируемой участниками образовательных отношений, блока дисциплин образовательной программы по направлению 43.03.03 «Гостиничное дело», профиль «Гостиничный бизнес», очная форма обучения.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з. е. / часах)	Семестр 5 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4 / 144	144
Контактная работа - Аудиторные занятия	50	50
Лекции	16	16
Семинары, практические занятия	34	34
Самостоятельная работа	94	94
Вид текущего контроля	эссе	эссе
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические основы кадровой политики и стратегий управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства

Управление персоналом как система. Общие понятия. Цели системы управления персоналом. Сущность управления персоналом. Основные элементы системы управления персоналом. Свойства системы управления персоналом. Внешняя и внутренняя среда системы управления персоналом. Анализ методов управления человеческими ресурсами на предприятиях сферы гостеприимства и общественного питания.

Сущность кадрового планирования, его цели и задачи. Взаимосвязь кадровой политики со структурными элементами бизнес-модели, бизнес-процессами, жизненным циклом организации, стратегией развития предприятия. Другие факторы кадровой политики: размер организации, стиль руководства, технологии, организационная культура, внешняя среда.

Формирование кадровой политики руководством организации: подходы, приоритеты, адаптация, инновации, нормативная документация, обратная связь с персоналом, взаимодействие с кадровой службой.

Этапы стратегического управления предприятием и персоналом. Факторы анализа внутреннего состояния организации. Факторы анализа внешней среды. Управление персоналом при различных видах стратегии предприятия (стратегии предпринимательства, стратегия прибыли, стратегия ликвидации, стратегия резкого изменения курса (кругооборота)). Совершенствование управления персоналом как объект стратегического управления. Управление компетенцией на уровне личности и на уровне предприятия.

Формирование службы управления персоналом (кадровой службы), специализации, направления, должности и участки работы сотрудников в контексте индустрии гостеприимства. Техническая документация, необходимая для эффективного управления персоналом. Механизмы реализации целей и задач кадровых служб. Показатели эффективности и критерии оценки службы управления персоналом.

Тема 2. Технологии управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства

Процесс кадрового планирования. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале. Потребность в кадрах. Общая потребность. Дополнительная потребность. Количественная и качественная характеристики потребности в персонале. Методы планирования потребности в персонале. Состав и структура кадров. Расчет общей численности. Расчет численности по категориям. Планирование потребности по нормам обслуживания. Нормы управляемости. Подходы к определению оптимальных норм управляемости в индустрии гостеприимства. Особенности ротации кадров в индустрии гостеприимства. Делегирование полномочий.

Набор, отбор и адаптация персонала на предприятиях сферы гостеприимства и общественного питания. Аспекты подбора, отбора и найма персонала в индустрии гостеприимства: поиск, анализ документов, интервьюирование, тестирование. Оценка профессионально-значимых, личных и деловых качеств. Рекрутмент (рекрутинг), «хедхантинг», прямой поиск. Технологии рекрутинга: Screening, General recruitment, Selection, Executive search. Роль линейных руководителей в отборе персонала. Виды адаптации персонала.

Тема 3. Кадровая составляющая при проектировании системы управления качеством услуг в сфере гостеприимства и общественного питания

Оценка и аттестация персонала. Кадровый аудит. Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников сферы гостеприимства и общественного питания. Этапы проведения и подготовки аттестации персонала. Классификация показателей деловой оценки персонала. Внедрение профессиональных стандартов на предприятиях сферы гостеприимства. Профстандарт «Руководитель гостиничного комплекса/сети...». Оценка соответствия требованиям профессиональных стандартов.

Использование современных информационных и коммуникационных технологий в операционной деятельности гостиниц и других средств размещения, подходы к развитию умений и навыков персонала в эпоху диджитализации. Границы и целесообразность использования аутсорсинга персонала предприятиями индустрии гостеприимства. Даунсайзинг, аутстафинг, лизинг персонала и аутплейсмент.

Системный подход к процессу организации обучения персонала, этапы построения системы обучения на предприятиях сферы гостеприимства и общественного питания. Лучшие международные практики и корпоративные программы обучения персонала на предприятиях индустрии туризма и гостеприимства. Подходы к построению внутрифирменного обучения. Командообразование. Бизнес-коучинг. Наставничество. Социально-психологические тренинги, развитие навыков межличностного общения, «эмоционального интеллекта», «софт скиллс». Управление талантами, «война за таланты». Тренинги ситуационного лидерства в индустрии туризма и гостеприимства. Формирование бюджета на обучение персонала.

Тема 4. Формирование и развитие кадрового потенциала предприятий индустрии гостеприимства

Кадровый потенциал: понятие, содержание, структура, направления развития. Стадии и методы формирования кадрового резерва. Повышение квалификации и профессиональное развитие персонала. Методы оценки эффективности работы персонала, пути совершенствования системы обучения на предприятии.

Кадровые аспекты обеспечения эффективной деятельности предприятий индустрии гостеприимства. Основные аспекты обеспечения наилучшего соответствия персонала стратегическим и операционным целям гостиничных предприятий. Ключевые показатели деятельности (Key Performance Indicators – KPI), дополнительные показатели с дифференциацией по должностям и подразделениям гостиничных предприятий. Подходы к выстраиванию систе-

мы грейдинга, должностная мотивация. Подходы к мотивации и стимулированию персонала. Основные теории мотивации, их практическое значение. Технология внедрения системы мотивации.

Особенности управления персоналом, формирования и развития кадрового потенциала в малом гостиничном бизнесе.

5.2. Учебно-тематический план

№п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Тема 1. Теоретические основы кадровой политики и стратегий управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства	36	12	4	8	24	Устный опрос, дискуссия, работа в малых группах, тест
2.	Тема 2. Технологии управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства	38	14	4	10	24	Устный опрос, дискуссия, работа в малых группах, бизнес-кейсы
3.	Тема 3. Кадровая составляющая при проектировании системы управления качеством услуг в сфере гостеприимства и общественного питания	34	12	4	8	22	Устный опрос, дискуссия, работа в малых группах, бизнес-кейсы
4.	Тема 4. Формирование и развитие кадрового потенциала предприятий индустрии гостеприимства	36	12	4	8	24	Устный опрос, дискуссия, работа в малых группах, бизнес-кейсы
	В целом по дисциплине	144	50	16	34	94	
	Итого в %	100%	35%	32%	68%	65%	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Теоретические основы кадровой политики и стратегий управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства	Управление персоналом как система. Общие понятия. Цели системы управления персоналом. Сущность управления персоналом. Основные элементы системы управления персоналом. Свойства системы управления персоналом. Внешняя и внутренняя среда системы управления персоналом. Сущность кадрового планирования, его цели и задачи. Взаимосвязь кадровой политики со структурными элементами бизнес-модели, бизнес-процессами, жизненным циклом организации, стратегией развития предприятия. Формирование кадровой политики руководством организации: подходы, приоритеты, адаптация, инновации, нормативная документация, обратная связь с персоналом, взаимодействие с кадровой службой. Этапы стратегического управления предприятием и персоналом. Факторы анализа внутреннего состояния организации. Факторы анализа внешней среды. Управление персоналом при различных видах стратегии предприятия (стратегии предпринимательства, стратегия прибыли, стратегия ликвидации, стратегия резкого изменения курса (кругооборота)). Формирование службы управления персоналом (кадровой службы), специализации, направления, должности и участки работы сотрудников в контексте индустрии гостеприимства. Показатели эффективности и критерии оценки службы управления персоналом. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1,2,3,6; раздел 9, №№ 1.	Устный опрос, дискуссия, выполнение практико-ориентированных заданий в малых группах, решение бизнес-кейсов, тестирование
Тема 2. Технологии управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства	Процесс кадрового планирования. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале. Количественная и качественная характеристики потребности в персонале. Методы планирования потребности в персонале. Состав и структура кадров. Расчет общей численности. Расчет численности по категориям. Подходы к определению оптимальных норм управляемости в индустрии гостеприимства. Набор, отбор и адаптация персонала на предприятиях сферы гостеприимства и обществен-	Устный опрос, дискуссия, выполнение практико-ориентированных заданий в малых группах, решение бизнес-кейсов

	ного питания. Аспекты подбора, отбора и найма персонала в индустрии гостеприимства: поиск, анализ документов, интервьюирование, тестирование. Оценка профессионально-значимых, личных и деловых качеств. Виды адаптации персонала. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1-6, раздел 9, №№ 1.	
Тема 3. Кадровая составляющая при проектировании системы управления качеством услуг в сфере гостеприимства и общественного питания	Оценка и аттестация персонала. Кадровый аудит. Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников сферы гостеприимства и общественного питания. Этапы проведения и подготовки аттестации персонала. Внедрение профессиональных стандартов на предприятиях сферы гостеприимства. Профстандарт «Руководитель гостиничного комплекса/сети...». Оценка соответствия требованиям профессиональных стандартов. Использование современных информационных и коммуникационных технологий в операционной деятельности гостиниц и других средств размещения, подходы к развитию умений и навыков персонала в эпоху диджитализации. Границы и целесообразность использования аутсорсинга персонала предприятиями индустрии гостеприимства. Системный подход к процессу организации обучения персонала, этапы построения системы обучения на предприятиях сферы гостеприимства и общественного питания. Подходы к построению внутрифирменного обучения Формирование бюджета на обучение персонала. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1-3,5-7; раздел 9, №№ 1.	Устный опрос, дискуссия, выполнение практико-ориентированных заданий в малых группах, решение бизнес-кейсов
Тема 4. Формирование и развитие кадрового потенциала предприятий индустрии гостеприимства	Кадровый потенциал: понятие, содержание, структура, направления развития. Стадии и методы формирования кадрового резерва. Методы оценки эффективности работы персонала, пути совершенствования системы обучения на предприятии. Основные аспекты обеспечения наилучшего соответствия персонала стратегическим и операционным целям гостиничных предприятий. Ключевые показатели деятельности (Key Performance Indicators – KPI), дополнительные показатели с дифференциацией по должностным группам.	Устный опрос, дискуссия, выполнение практико-ориентированных заданий в малых группах, решение бизнес-кейсов

	стям и подразделениям гостиничных предприятий. Подходы к мотивации и стимулированию персонала. Основные теории мотивации, их практическое значение. Технология внедрения системы мотивации. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1,2,3,8; раздел 9, №№ 1.	
--	---	--

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарскому занятию;
- подготовка эссе;
- подготовка к экзамену.

На семинарских занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении изучаемых вопросов и уметь демонстрировать знание практического материала. При выступлении, студентам необходимо аргументировано излагать свою позицию, подкреплять ее конкретными данными, уметь обобщать, аргументировать и систематизировать статистические данные.

На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Теоретические основы кадровой политики и стратегий управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства	Анализ методов управления человеческими ресурсами на предприятиях сферы гостеприимства и общественного питания. Другие факторы кадровой политики: размер организации, стиль руководства, технологии, организационная культура, внешняя среда. Совершенствование управления персоналом как объект стратегического управления. Управление компетенцией на уровне личности и на уровне предприятия. Техническая документация, необходимая для эффективного управления персоналом. Механизмы реализации целей и задач кадровых служб.	Работа с конспектом лекции; Работа с электронной библиотечной системой; Подготовка к опросу, дискуссии, Подготовка к написанию эссе.
Тема 2. Технологии управления человеческими ресурсами в	Планирование потребности по нормам обслуживания. Нормы управляемости. Подходы к определению оп-	Работа с конспектом лекции; Работа с электронной биб-

индустрии гостеприимства	тимальных норм управляемости в индустрии гостеприимства. Особенности ротации кадров в индустрии гостеприимства. Рекрутмент (рекрутинг), «хедхантинг», прямой поиск. Технологии рекрутинга: Screening, General recruitment, Selection, Executive search.	лиотечной системой; Подготовка к опросу, дискуссии; Подготовка к решению бизнес-кейсов, Подготовка к написанию эссе.
Тема 3. Кадровая составляющая при проектировании системы управления качеством услуг в сфере гостеприимства и общественно-го питания	Классификация показателей деловой оценки персонала. Даунсайзинг, аутстафинг, лизинг персонала и аутплейсмент. Лучшие международные практики и корпоративные программы обучения персонала на предприятиях индустрии туризма и гостеприимства. Командообразование. Бизнес-коучинг. Наставничество. Социально-психологические тренинги, развитие навыков межличностного общения, «эмоционального интеллекта», «софт скиллс». Управление талантами, «война за таланты». Тренинги ситуационного лидерства в индустрии туризма и гостеприимства.	Работа с конспектом лекции; Работа с электронной библиотечной системой; Подготовка к опросу, дискуссии; Подготовка к решению бизнес-кейсов, Подготовка к написанию эссе.
Тема 4. Формирование и развитие кадрового потенциала предприятий индустрии гостеприимства	Повышение квалификации и профессиональное развитие персонала. Подходы к выстраиванию системы грейдинга, должностная мотивация. Особенности управления персоналом, формирования и развития кадрового потенциала в малом гостиничном бизнесе.	Работа с конспектом лекции; Работа с электронной библиотечной системой; Подготовка к опросу, дискуссии; Подготовка к решению бизнес-кейсов, Подготовка к написанию эссе.

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Перечень типовых тем эссе:

1. Сравнение основных направлений кадровой политики на примере крупных представителей индустрии гостеприимства.
2. Проблемы в области технологии рекрутинга в современных условиях развития индустрии гостеприимства и рынка труда.
3. Роль топ-менеджмента при формировании основных направлений кадровой политики: приоритеты, адаптация, инновации, нормативная документация, обратная связь с персоналом, взаимодействие с кадровой службой на примере международных и национальных гостиничных компаний.
4. Взаимосвязь кадровой политики со структурными элементами бизнес-модели, бизнес-процессами, бизнес-реинжинирингом, жизненным циклом

организации, стратегией развития предприятия индустрии гостеприимства на примере международных и национальных гостиничных сетей.

5. Основные особенности и специфические факторы ротации кадров на примере крупных представителей индустрии гостеприимства
6. Роль и значение даунсайзинга, аутстафинга, лизинга персонала, аутсорсинг персонала, аутплейсмент на примере крупных представителей индустрии гостеприимства.
7. Подходы к определению ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – KPI) для персонала и подразделений предприятий индустрии гостеприимства (на примере).
8. Формирование основных направлений кадровой политики и особенности управления персоналом в малом бизнесе.
9. Инструменты адаптации кадровой политики к требованиям и изменениям профессиональных стандартов в индустрии гостеприимства.
10. Основные подходы в области внутрифирменного обучения персонала, корпоративных тренингов, развития навыков межличностного общения, «эмоционального интеллекта», «софт скиллс» на примере международных и национальных гостиничных компаний.

Примеры тестов:

1. О каком виде управления гостиничным предприятием идет речь? Система договорных отношений между предприятиями, при которой одно из предприятий получает право на производство или реализацию от имени и под торговой маркой другого предприятия определенного вида товаров или услуг:

- а) управление гостиницей осуществляет владелец
- б) управление гостиницей осуществляет менеджер на контрактной основе
- в) управление гостиницей осуществляется по договору франчайзинга
- г) управление гостиницей осуществляет управляющая компания

2. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу является:

- а) проверка знаний
- б) психологические тесты
- в) графический тест
- г) проверка профессиональных навыков

3. Какой из представленных перечней задач более точно (сравнительно) определяет задачи кадровой политики:

- а) разделение труда, повышение производственной дисциплины, безопасность труда
- б) планирование карьеры, мотивация персонала
- в) контроль за соблюдением всех процедур трудового законодательства
- г) найм персонала, организация работы, оценка, вознаграждение, обучение и развитие персонала

4. Концепция сильной организационной культуры включает прежде всего следующее:

а) интерес человека к своему труду возрастает, если он не знает конечные результаты своей деятельности

б) работа лучше соответствует человеку, когда в организации формальная и неформальная структуры совпадают

в) личность работника, т. е. единство многообразных способностей, потребностей и ролей, должна соответствовать такой работе, содержание которой расчленено на частичные операции

5. Более консервативные корпоративные традиции, не приветствующие увольнение рабочих и исходящие из принципов долгосрочной занятости сотрудников в большей степени характерны для:

а) Бразилии

б) США

в) Японии

г) Индии

Примеры практико-ориентированных заданий, бизнес кейсов:

Из части учебной группы формируется кадрово-отборочная комиссия, состоящая от 3 до 5 человек, другая часть группы делится на две или три команды, в каждой из которой выдвигается претендент на занятие должности менеджера среднего звена в компании-туроператоре или гостиничной сети. Конкретные профиль вакансии формулирует преподаватель, исходя из интересов группы. Задача каждой из команд – представить максимально релевантный профиль и портфолио для своего лидера-претендента для занятия должности, а затем выступить перед кадрово-отборочной комиссией, в конце ответить на вопросы интервьюеров.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание контрольной работы/эссе/расчетно-аналитической работы/домашнего творческого задания/проектной работы, аудиторных и домашних заданий, подготовка докладов и участие в обсуждениях на практических занятиях), оценки итоговых знаний (по результатам зачета/экзамена) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

№п /п	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре, в том числе контрольная работа/эссе/расчетно-аналитическая работа/домашнее творческое задание/проектная работа	40 10
2.	Зачет/экзамен	60
	Итого:	100

Критерий оценки	Баллы	Методика оценки
Посещение аудиторных	5	Математический расчет

занятий		$Оц = Кз \times Пз$ $5 \text{ баллов} = 34 \times 0,15$ Где Оц – сумма баллов; Кз – количество аудиторных занятий по дисциплине; Пз – количество баллов за занятие, посещаемое студентом
Активность при проведении аудиторных занятий	5	Доклад, презентация – 10 баллов Информационное сообщение – 1 баллов Участие в обсуждении – 2 балла Краткое выступление – 2 балл
Активность при проведении внеаудиторной работы	0	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе и Университета - 10 баллов
Самостоятельная работа студента под руководством преподавателя	0	Выполнение контрольной работы/эссе/расчетно-аналитической работы/домашнего творческого задания/проектной работы – 10 баллов

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине в течение семестра вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам письменной экзаменационной работы, состоит из двух частей: текущего контроля студентов в семестре — максимальная оценка 40 баллов и результатов промежуточной аттестации — максимальная оценка 60 баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- решение тестов, индивидуальных заданий и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение контрольной работы/эссе/расчетно-аналитической работы/домашнего творческого задания/проектной работы и обсуждение результатов.

Вторая составляющая оценивает ответ на зачете или экзамене и не может превышать 60 баллов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Максимальная оценка ответа на зачете/экзамене оценивается в 60 баллов. Каждый вопрос в билете имеет свою долю в общей оценке в зависимости от сложности. Например, первый теоретический вопрос максимально

оценивается в 15 баллов, второй теоретический вопрос оценивается в 15 баллов, третье задание по формированию умения применять теоретические знания для анализа реальности – 30 баллов.

Балльная система аттестации:

- студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 49 баллов - не аттестованным;
- студент, получивший от 50 до 69 баллов, считается аттестованным на «удовлетворительно» («зачтено»);
- студент, получивший от 70 до 85 баллов, считается аттестованным на «хорошо» («зачтено»);
- студент, получивший от 86 до 100 баллов, считается аттестованным на «отлично» («зачтено»).

Таким образом, если студент по итогам работы в семестре набирает 21 балл, а по итогам экзамена— 60 баллов, то общая сумма 81 балл соответствует окончательной оценке 4 «хорошо».

Если студент подошел к экзамену с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве сдачи экзамена он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 60 баллов, что соответствует оценке «удовлетворительно».

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре.

Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий или полученных неудовлетворительных оценок на семинарах. Вместе с тем, все отработки могут быть осуществлены в консультационные дни в период не более двух консультаций с момента получения оценки «неудовлетворительно» или пропуска занятий. Только в случае болезни студент может отрабатывать пропуски в более поздние сроки.

Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине:

7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине содержится в разделе «2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний
Примеры оценочных средств для проверки компетенций, формируемых дисциплиной

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ОПК-3 Способен обеспечивать требуемое качество процессов оказания услуг в избранной сфере профессиональной деятельности	1. Оценивает качество оказания услуг в сфере гостеприимства и общественного питания с учетом мнения потребителей и заинтересованных сторон.	Знать: требования к кадровому обеспечению бизнес-процессов предприятий индустрии туризма и гостеприимства в рамках национальной и международной систем управления качеством услуг. Уметь: выявлять факторы улучшения кадрового потенциала с целью повышения качества процессов оказания услуг в сфере гостеприимства и общественного питания с учетом мнения потребителей и заинтересованных сторон.	Задание 1. Анализ системы менеджмента качества со стороны руководства включает: а) окончательные испытания продукции; б) проверку знаний сотрудников; в) оценку результатов аудитов, оценку функционирования процессов, обратная связь от потребителей и т.д. Задание 2. Составить алгоритм и блок-схему оптимизации бизнес-процесса по решению конфликтных ситуаций с гостем при раннем заезде. При описании бизнес-процесса в обязательном порядке должны быть определены: – название бизнес-процесса; – входы бизнес-процесса; – выходы бизнес-процесса; – исполнители: структурные подразделения предприятия, отдельные работники предприятия, внешние (по отношению к предприятию) исполнители. – управляющие бизнес-процессом; – нормативные, организационно распорядительные и методические документы, определяющие требования к бизнес-процессу.

	2. Обеспечивает, требуемое отечественными и международными стандартами, качество процессов оказания услуг в сфере гостеприимства и общественного питания (ИСО 9000, ХАССП, интегрированные системы)	Знать: систему отечественных и международных стандартов качества, в том числе в части требований к персоналу предприятий сферы гостеприимства и общественного питания Уметь: строить матрицу распределения полномочий и ответственности персонала с целью обеспечения высоких стандартов качества оказания услуг в сфере гостеприимства и общественного питания.	Задание 1. Какова роль международной организации по стандартизации (ИСО) в развитии сертификации. Перечислите основные положения и структурные элементы системы менеджмента качества организации, рекомендуемые стандартами ISO 9000 (ГОСТ Р ИСО 9000) для туристических и гостиничных предприятий. Задание 2. Проведите сравнительный анализ компетенций руководителя гостиничного предприятия и менеджера конкретного отдела.
ПКП-5 Способен применять методы прикладных исследований в целях качественного и эффективного управления материальными ресурсами и персоналом служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса (или малого гостиничного предприятия в целом)	1. Демонстрирует знания принципов, методов и цифровых инструментов сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды гостиничного комплекса, необходимой для планирования и организации деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса.	Знать: методику определения количественной и качественной потребности в персонале для обеспечения деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса; Уметь: анализировать и проводить классификацию факторов, влияющих на кадровое планирование;	Задание 1. Определите выработку сотрудника гостиничного предприятия в натуральном и стоимостном выражении, если: в отчетном периоде реализовано 120 номеров стоимостью 1000 ден. ед., 50 номеров стоимостью 2500 ден. ед., 75 доп услуг стоимостью 700 ден. ед. Численность персонала по штатному расписанию составляет 10 человек. Задание 2. Какой из представленных перечней задач более точно (сравнительно) определяет задачи кадровой политики: а) разделение труда, повышение производственной дисциплины, безопасность труда б) планирование карьеры, мотивация персонала в) контроль за соблюдением всех процедур трудового законодательства г) найм персонала, организация работы, оценка, вознаграждение, обучение и развитие персонала

	2. Демонстрирует знания методов прикладных исследований для проведения комплексной диагностики деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса.	Знать: стратегические и тактические методы комплексной диагностики деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса в персонале Уметь: проводить мониторинг и расчет необходимой численности персонала	Задание 1. Охарактеризуйте влияние кадровой политики на производительность гостиничного предприятия. Задание 2. Рассчитайте необходимое количество горничных для работы в гостинице 4* с номерным фондом 50 номеров.
	3. Владеет стратегическими и тактическими методами анализа и оценки потребности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса в материальных ресурсах и персонале.	Знать: стратегические и тактические аспекты кадровой политики, позволяющие обеспечить высокую производительность труда и достижение целевых финансово-экономических показателей деятельности гостиничного предприятия/комплекса Уметь: проводить отбор, набор, оценку и аттестацию персонала в соответствии с требованиями концепции управления результативностью финансово-экономических показателей деятельности гостиничного предприятия/комплекса	Задание 1. Полицентрическая ориентация в стратегии выдвижения на руководящие должности типична: а) для стратегии корпораций, которые стремятся в максимальной степени учитывать специфику условий принимающей страны и приспосабливаться к условиям деятельности в этой стране б) для международных корпораций, в которых преобладает стремление к обеспечению доминирования головной компании в руководстве деятельностью ее зарубежных филиалов в) для стратегии корпораций, которые не ставят интересы одной страны выше интересов другой и придерживаются интернациональных взглядов на проблемы г) для стратегий минимизации локализации производства в странах, отличных от страны головного офиса Задание 2: Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу является: а) проверка знаний б) психологические тесты в) графический тест

			г) проверка профессиональных навыков
	4. Демонстрирует навыки создания и ведения баз данных, мониторинга различных показателей в целях изучения удовлетворенности потребителей, обеспечения качества обслуживания и эффективности деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/ гостиничного комплекса.	Знать: формы и методы ведения баз данных, мониторинга, контроля и оценки профессиональной эффективности работников гостиничного предприятия/комплекса, методики обеспечения качества обслуживания и эффективности деятельности службы управления персоналом. Уметь: координировать процессы взаимоотношений с персоналом, связанные с качеством выполняемой работы, удовлетворенности работников трудом; дисциплиной и текучестью кадров	Задание 1. К какому этапу относится профессиональное развитие А. предварительная, Б. первоначальная, В. стадия стабильной работы, Г. стадия отставки Задание 2. В процессе планирования карьеры учитываются три стороны А. работник, руководитель, отдел человеческих ресурсов Б. работодатель, работник, помощник руководителя В. отдел человеческих ресурсов, работник, преподаватель Г. руководитель, помощник руководителя, работник
ПКП-4 Способен к взаимодействию с потребителями, партнерами, собственниками бизнеса, а также с другими заинтересованными сторонами, в том числе с использованием информационных и коммуникативных технологий, корпоративных стандартов сервиса и регламентов процессов обслуживания	1. Демонстрирует навыки построения эффективных коммуникаций с потребителями, партнерами и собственниками бизнеса, а также другими заинтересованными сторонами в целях достижения целей стратегического и оперативного управления.	Знать: методики обучения персонала в части обеспечения построения эффективных коммуникаций с потребителями, партнерами и собственниками бизнеса, а также другими заинтересованными сторонами. Уметь: внедрять в кадровую политику систему обучения персонала в части обеспечения построения эффективных коммуникаций с потребителями, партнерами и собственниками бизнеса, а также другими заинтересованными сторонами.	Задание 1. Управление развитием персонала в нужном для организации направлении, характеризующееся составлением плана продвижения работника называется: А. развитие персонала Б. планирование карьеры В. развитие карьеры Г. планирование персонала Задание 2. Мероприятия по управлению деловой карьерой А. понижают преданность работника интересам организации Б. повышают производительность труда В. увеличивают текучесть кадров Г. не раскрывают способности человека.
	2. Владеет навыками разработки и внедрения	Знать: основы разработки и внедрения корпоративных	Задание 1. Укажите требования к со-

	рения корпоративных стандартов и регламентов процессов обслуживания в деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса.	стандартов и регламентов процессов обслуживания на основе требований профессиональных стандартов необходимые и обучения персонала Уметь: применять системный подход к процессу обучения персонала корпоративным стандартам и регламентам обслуживания	трудникам службы приема и размещения для гостиницы категории 5*. Задание 2. Используя нормативно-правовые документы Постановление Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23 «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов» и Профессиональный стандарт 33.007 «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 мая 2015 г. N 282н)» составить ментальную карту на тему «Компетентностный профиль отеля».
	3. Демонстрирует навыки работы с профессиональным программным обеспечением и CRM-системами, в том числе в целях построения долгосрочных взаимоотношений с потребителями.	Знать: цифровые методы и программы тестирования сотрудников для составления компетентностных профилей и проведения аттестации Уметь: проводить тестирование и аттестацию сотрудников, составлять профессиональные программы карьерного роста с применением цифровых инструментов	Задание 1. Назовите основные методы проведения аттестации и цифровые инструменты для тестирования сотрудников службы приема и размещения. Задание 2. Составьте профессиональную программу для карьерного роста супервайзера службы приема и размещения при помощи цифровых инструментов кадрового планирования

Вопросы для подготовки к экзамену:

1. Сущность кадрового планирования, его цели и задачи.
2. Взаимосвязь кадровой политики со структурными элементами бизнес-модели, бизнес-процессами, жизненным циклом организации, стратегией развития предприятия индустрии гостеприимства.
3. Дополнительные факторы формирования кадровой политики: размер организации, стиль руководства, технологии, организационная культура, внешняя среда.
4. Формирование кадровой политики руководством организации: подходы, приоритеты, адаптация, инновации, нормативная документация, обратная связь с персоналом, взаимодействие с кадровой службой.

5. Рекрутмент (рекрутинг), «хедхантинг», прямой поиск. Технологии рекрутинга: Screening, General recruitment, Selection, Executive search.
6. Роль линейных руководителей и топ-менеджмента в отборе персонала.
7. Особенности управления человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства (на конкретном примере).
8. Аспекты отбора персонала в индустрии гостеприимства: поиск, анализ документов, интервьюирование, тестирование. Оценка профессионально-значимых, личных и деловых качеств.
9. Ключевые показатели деятельности (Key Performance Indicators – KPI), дополнительные показатели для персонала предприятий индустрии гостеприимства. Виды KPI по подразделениям и должностям.
10. Корпоративные программы обучения и тренинги. Подходы к построению внутрифирменного обучения.
11. Развитие компетентностного профиля сотрудников предприятий индустрии гостеприимства.
12. Виды и интерпретации карьеры. Продвижение персонала. Карьерограммы, инструменты управления карьерой и профессиональные ориентации на предприятиях индустрии гостеприимства.
13. Подходы к развитию умений и навыков персонала в эпоху диджитализации в индустрии гостеприимства.
14. Адаптация персонала на предприятиях индустрии гостеприимства.
15. Методы материального и нематериального стимулирования персонала в гостиничном бизнесе.
16. Основные аспекты обеспечения наилучшего соответствия персонала стратегическим и операционным целям предприятий индустрии гостеприимства.
17. Аспекты отбора персонала в индустрии гостеприимства: поиск, анализ документов, интервьюирование, тестирование.
18. Профстандарт «Руководитель гостиничного комплекса/сети...». Оценка соответствия требованиям профессиональных стандартов.
19. Подходы к определению оптимальных норм управляемости в индустрии гостеприимства.
20. Направления развития кадрового потенциала предприятий сферы гостеприимства. Инновационный кадровый потенциал. Значение формирования кадрового резерва.

Пример экзаменационного билета

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Ярославский филиал Финуниверситета)**

Кафедра	<u>«Менеджмент и общегуманитарные науки»</u>		
Дисциплина	<u>«Кадровая политика предприятий индустрии гостеприимства»</u>		
Филиал	<u>Ярославский</u>	Форма обучения	<u>очная</u>
Семестр	<u>5</u>	Направление	<u>43.03.03 «Гостиничное дело», профиль «Гостиничный бизнес»</u>

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1	Теоретический вопрос 1.	15 баллов
2	Теоретический вопрос 2.	15 баллов
3	Практико-ориентированное задание.	30 баллов

Подготовил

Фамилия И. О.

Утверждаю:

Заведующий кафедрой
«Менеджмент и общеу-
манитарные науки»

Фамилия И. О.

Дата xx.xx.20xx г.

7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов

Приказ от 01 октября 2024 года №2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете», размещенный по ссылке: https://www.fa.ru/upload/iblock/845/yqw4vi0gi21glvu9775bfm4rz6p19b0z/Prikaz_-2187_o-ot-01.10.2024.pdf

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Чуваткин, П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий : учебник для вузов / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов ; под редакцией П. П. Чуваткина. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12384-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565053>.

2. Кибанов, А. Я., Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — Москва : КноРус, 2026. — 358 с. — ISBN 978-5-406-14961-4. — URL: <https://book.ru/book/961125>. — Текст : электронный.

Дополнительная литература:

3. Кадровая политика организации: теория и практика: монография / Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, И. В. Кохова [и др.]; под ред. М. В. Полевой, С. А. Полевого, Е. В. Камневой. — Москва: КноРус, 2020. — 161 с. — ISBN 978-5-4365-2763-5. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/932915>. — Текст : электронный.

4. Скобкин, С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр.

и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16985-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563337>.

5. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17946-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568774>.

6. Быстров, С. А. Организация туристской деятельности. Управление турфирмой : учебное пособие / С. А. Быстров. — Москва : Форум : ИНФРА-М, 2023. — 400 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-91134-609-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2124365>. — Режим доступа: по подписке.

7. Ефремова, М. В. Управление качеством гостиничных услуг : учебник и практикум для вузов / М. В. Ефремова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 399 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18219-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566313>.

8. Сотников, Н. З. Бенчмаркинг человеческих ресурсов (hr-бенчмаркинг) : учебник для вузов / Н. З. Сотников, С. И. Сотникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 242 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15704-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568423>.

Периодические издания:

Журналы: «ОТЕЛЬ», «Туризм: право и экономика», «Отдых в России», «Кадровик», «Генеральный директор», «Ведомости» «РБК.эксперт», «Harward Business Review», «Туринфо».

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. URL: <http://www.garant.ru/> — информационно-правовой портал «Гарант».

2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru
<https://elibrary.ru/defaultx.asp>

3. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ)
<https://library.fa.ru/>

4. Библиотечно-информационный комплекс Финуниверситета (электронная библиотека, ресурсы на русском языке):
http://www.library.fa.ru/res_mainres.asp?cat=rus

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Сальников А. М. Методические рекомендации по выполнению	2025	https://cloud.mail.ru/public/7Wk4/4cYeHjVof

эссе по дисциплине «Кадровая политика предприятий индустрии гостеприимства» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»		
Сальников А. М. Методические указания по самостоятельной работе по дисциплине «Кадровая политика предприятий индустрии гостеприимства» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»	2025	

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус Kaspersky.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Не используются

11.4. Доступ к электронным библиотечным системам

При освоении дисциплины каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к одной или нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Финансового университета. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории филиала, так и вне ее.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащённая оборудованием и техническими средствами обучения

Специализированная мебель:

Стол студенческий двухместный— 12 шт

Стулья студенческие— 24 шт

Стол (учительский) – 2 шт.

Стул (учительский) — 1 шт.

Доска (меловая) — 1 шт.

Трибуна напольная – 1 шт.

Технические средства обучения:

Интерактивная панель со встроенным компьютером - 1 шт.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа к электронной информационно-образовательной среде Финансового университета

Помещение для самостоятельной работы

Читальный зал библиотеки

Специализированная мебель:

Стол студенческий одноместный– 10 шт.

Стулья – 10 шт.

Кресла – 7 шт.

Стол большой – 1 шт.

Диван – 1 шт.

Кресла мягкие – 7 шт.

Пуфы – 6 шт.

Технические средства обучения:

Интерактивная панель со встроенными колонками - 1 шт.

Компьютер ученика — 11 шт.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Финансового университета

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки России (утверждены 08.04.2014 № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления мате-

риала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.