

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Северо-Кавказский федеральный университет»

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

для студентов направления подготовки 43.03.01 Сервис

направленность (профиль) «Сервисная экономика»

Ставрополь, 2026 г.

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ
3. ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ
4. ЛИТЕРАТУРА И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является формирование набора общепрофессиональных (ОПК-2, ОПК-7) компетенций будущего бакалавра направления подготовки 43.03.01 Сервис.

Основная цель курса «Управление человеческими ресурсами» заключается в формировании у студентов системы знаний в области управления социально-трудовыми отношениями на предприятиях сервиса, реализации кадровых стратегий и стимулирования трудовой деятельности.

Задачами освоения дисциплины являются:

- формирование современных навыков управленческой деятельности;
- изучение принципов разработки и реализации оптимальных кадровых решений;
- изучение методики подбора и обучения персонала на предприятиях сервиса;
- формирование навыков оценки эффективности управления человеческими ресурсами.

**В результате освоения дисциплины обучающийся должен:**

- владея методами реализации основных функций в сфере управления персоналом, современными технологиями управления поведением персонала с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий, современными технологиями управления развитием персонала, обеспечивает соблюдение требований заинтересованных сторон на основании выполнения норм и правил охраны труда и техники безопасности;
- владея методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом, соблюдает положения нормативно-правовых актов, регулирующих охрану труда и технику безопасности;
- обладая профессиональным понятийным аппаратом в управлении предприятием в сфере сервиса, методами и формами мотиваций по развитию профессиональных функций, методами подбора и расстановки кадров в управлении сервисной индустрией, методами разработки мероприятий по повышению эффективности управления, методикой формирования мотивации сотрудников, способностью эффективного применения контроля качества и результатов труда персонала, осуществляет основные функции управления технологическими процессами.

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие является одной из форм проведения групповых занятий со студентами, имеющей своими целями более глубокое усвоение обучающимися лекционного материала, развитие у них умения целенаправленной работы с научной, учебной литературой для самостоятельного добывания новых знаний, приобретение навыков публичных выступлений, ведения дискуссий и т.д.

Практические занятия предполагают использование различных форм работы: обсуждение теоретических вопросов, решение задач, обсуждение докладов, анализ информации. Практические занятия проводятся с целью углубления и закрепления теоретических знаний, привития навыков анализа обстоятельств дела в конкретно заданной ситуации, что весьма важно для будущей практической деятельности. Они, являясь самостоятельной формой обучения студентов, углубляют знания, полученные на лекциях, способствуют самостоятельной работе с нормативным материалом, опубликованной практикой и литературой.

Занятия проводятся в форме опроса студентов по теоретическим вопросам, обозначенным в планах, а также обсуждения вариантов решения практических заданий (ситуаций), которые были предложены в качестве подготовки к занятию. Готовясь к занятиям, студенты должны изучить:

- материалы лекции по предполагаемой теме, а также план практического занятия;
- соответствующие теме занятия положения нормативно-правовых актов;
- основные положения теории;
- рекомендованную в планах практических занятий базовую, а также дополнительную литературу и методические разработки для студентов, подготовленные кафедрой.

При подготовке к практическому занятию студент обязан, изучив действующее законодательство и рекомендованную литературу, письменно изложить в специальной тетради решение задач, заданных преподавателем. Их изложение не должно сводиться лишь к краткому ответу на вопрос. Необходимым признается такое обоснование вывода, которое в принципе является доказательным.

Практические занятия строятся по следующей схеме:

- вначале преподаватель объявляет тему и задачи Практического занятия;
- производит опрос студентов по теоретическим вопросам, обозначенным в плане занятия, а также проверяет наличие у студентов письменных решений задач. Данные решения обсуждаются в форме дискуссии непосредственно на занятии;
- по окончании занятия подводятся итоги дискуссии и общие итоги.

Применительно к отдельным темам занятия, с учетом специфики обсуждаемой темы, указанная схема может корректироваться. Однако основе занятия, в любом случае, лежит решение практических ситуаций. Их количество определяется преподавателем с учетом всех особенностей изучаемой темы и масштабности ее проблемных вопросов.

Отвечающий на занятии студент обязан кратко изложить содержание практической ситуации.

Лучше всего целенаправленно готовиться к выступлению по определенному вопросу, изучая другие вопросы с целью лучше разобраться в предмете выступления. Темы выступлений (докладов) можно согласовать с преподавателем заранее. Докладчики могут разграничить между собой материал, вопросы, согласовать последовательность выступлений. Чтобы во время выступления чувствовать себя увереннее, следует подготовить опорный конспект в виде развернутого плана, в который можно включить также представляемые в выступлении схемы, определения, формулы, графики и др. На занятии можно сделать не обязательно большое, развернутое выступление, полностью раскрывающее какой-либо вопрос, но и небольшое дополнение, уточнение, задавать вопросы в процессе обсуждения.

Если не удалось выступить на занятии, следует подготовить письменную работу по согласованию с преподавателем. Это может быть:

- словарь терминов,
- графики с комментариями,
- формулы с комментариями и примерами,
- структурно-логические схемы,
- развернутые планы ответов на вопросы темы,
- аннотации статей по теме занятия (краткое, не более 1 стр., самостоятельное изложение содержания статьи) и др.

Конспекты лекций, опорные конспекты к выступлениям и другие записи по изучаемому предмету целесообразно группировать по темам и накапливать для подготовки к зачету в специальной папке.

Планирование практических занятий осуществляется с учётом установленного количества часов. Основные этапы планирования и подготовки занятий:

- Разработка системы занятий по теме или разделу.
  - Определение задач и целей занятия.
  - Определение оптимального объема учебного материала, расчленение на ряд законченных в смысловом отношении блоков, частей.
  - Разработка структуры занятия, определение его типа и методов обучения.
- Нахождение связей данного материала с другими дисциплинами и использование этих связей при изучении нового материала.
- Определение объема и форм самостоятельной работы на занятии. Определение форм и методов контроля знаний студентов. Определение формы подведения итогов.
  - Определение самостоятельной работы по данной теме.

При проведении практических занятий преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов, способности студентов сравнивать, анализировать, находить несоответствия, оценивает уровень знаний студентов.

При подведении итогов преподаватель знакомит студентов с результатами выполнения заданий, оценивает качество выполненной работы каждым студентом.

Студенты, не подготовившиеся к практическому занятию, равно как и не имеющие письменных решений каких-либо практических ситуаций, заданных преподавателем, должны в отдельном порядке отчитаться за занятие.

После развернутого обсуждения всех наиболее важных вопросов занятия, а также вопросов, касающихся казусов и вариантов его решения, преподаватель подводит итоги дискуссии.

### **3. ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

#### **Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА**

**Цель:** закрепление и углубление знаний о предмете, задачах и целях управления персоналом, содержания кадровой политики.

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Управление персоналом: предмет, задачи, цели.
2. Элементы системы управления персоналом предприятий сервиса
3. Кадровая политика сервисного предприятия.
4. Кадровый потенциал

##### **Теоретическая часть**

Управление персоналом на предприятиях сервиса направлено на обеспечение оптимальной эксплуатации человеческих ресурсов для достижения целей организации. Эта область охватывает широкий спектр задач, включая планирование численности и состава сотрудников, их подбор, обучение, мотивацию и развитие. Основные элементы системы управления персоналом включают кадровое планирование, набор и отбор, адаптацию, обучение и развитие, а также мотивацию и стимулирование.

Важным компонентом управления персоналом является кадровая политика, которая определяет общие направления и принципы работы с кадрами. Она формируется с учётом стратегии предприятия и рыночных условий. Также существенное значение имеет концепция кадрового потенциала, представляющая собой совокупность знаний, навыков и компетенций сотрудников, влияющую на способность предприятия успешно функционировать и развиваться.

##### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятия: «Управление персоналом».
2. Какова главная цель управления персоналом?
3. Какие факторы составляют содержание управления персоналом?
4. В чем заключается актуальность управления персоналом?
5. Что представляет собой механизм управления персоналом?
6. Что понимается под принципами управления персоналом?
7. Назовите функции управления персоналом.
8. Каковы основные методы управления персоналом?
9. Что представляет собой стиль руководства?
10. Назовите основные концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению персоналом
11. Какова структура концепции управления персоналом
12. По каким критериям можно классифицировать персонал предприятия, организации?
13. Как классифицируются руководители?

14. Охарактеризуйте группы специалистов и служащих?
15. Что представляет собой персональный потенциал?
16. Дайте определение кадрового потенциала
17. Какие составляющие включает маркетинг персонала?
18. Что представляет собой лизинг персонала?
19. Назовите преимущества лизинга персонала
20. Дайте определение кадровой политики
21. Что формирует кадровая политика?
22. Назовите общие требования к кадровой политике?
23. Каковы виды кадровой политики?
24. В чем заключаются этапы формирования кадровой политики?
25. Какие факторы влияют на выбор кадровой политики?
26. Каково значение правильно выбранной кадровой политики?
27. Дайте определение персонала и назовите характеризующие его признаки

## **Тема 2. ПОИСК, ПОДБОР И НАЕМ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА**

**Цель:** закрепление и углубление знаний об особенностях подбора и найма персонала

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Определения потребностей в персонале. Источники поиска персонала
2. Квалификационные требования к основным должностям работников сферы сервиса.
3. Методика проведения собеседования.
4. Методы оценки профессиональных, деловых, индивидуально-психологических и психофизиологических качеств

### **Теоретическая часть**

Определение потребностей в персонале – первый шаг в процессе подбора. Этот этап включает анализ текущих и планируемых нужд в сотрудниках, что позволяет точно установить количество и квалификация нужных работников. Далее идёт выбор источников поиска, среди которых могут быть внутренние перемещения, рекламные кампании, сотрудничество с кадровыми агентствами и социальные сети.

Для успешных предприятий сервиса важны чётко сформулированные квалификационные требования к различным категориям работников. Например, для менеджеров по обслуживанию клиентов важны коммуникативные навыки, умение работать в стрессовых ситуациях и способность к быстрому принятию решений. Эти критерии помогают выбрать наиболее подходящих кандидатов.

Собеседование остаётся важнейшей процедурой при оценке кандидатов. Методика проведения интервью варьируется в зависимости от цели и характера вакансии. Стандартные интервью позволяют выяснить базовую информацию о канди-

дате, его профессиональном опыте и мотивации. Поведенческие интервью фокусируются на прошлом поведении кандидата в аналогичных ситуациях, что даёт представление о его потенциальных действиях в будущем.

Также применяются специальные методики оценки профессиональных, деловых и психологических качеств, такие как тесты на IQ, личностные опросники и ситуационные задания. Эти инструменты помогают лучше понять, насколько кандидат подходит для конкретной должности и сможет ли он эффективно вписаться в коллектив.

### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте этапы планирования потребности предприятия в персонале.
2. Назовите и охарактеризуйте виды планирования работы с персоналом предприятия.
3. Каковы методы определения потребности предприятия в персонале?
4. Раскройте значимость и содержание процесса найма персонала на предприятие.
5. В чем заключается процедура привлечения персонала на предприятие?
6. Охарактеризуйте содержание процедуры отбора персонала
7. Что предполагает оценка кандидатов на вакантную должность?
8. Типы и виды собеседований
9. Стадии проведения собеседования
10. Ситуационное собеседование
11. Назовите основные методы профпригодности
12. Какие качества относятся к деловым?
13. Какие качества относятся к профессиональным?
14. Какие качества относятся к индивидуально-психологическим и личностным?
15. Какие методы наиболее распространены при проведении профессиографических исследований?

## **Тема 3. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

**Цель:** формирование знаний о технологии процесса управления персоналом

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Трудовая адаптация персонала
2. Управление адаптацией персонала

### **Теоретическая часть**

Адаптация новых сотрудников важна для их быстрого и успешного включения в рабочий процесс. Трудовая адаптация включает физическое и психологическое привыкание к новым условиям работы, коллегам и корпоративной культуре.

Для успешного прохождения этого этапа компания может предложить программы наставничества, тренинги и консультативную помощь.

Управление адаптацией предполагает контроль за прогрессом нового сотрудника, обратную связь и поддержку в случае возникновения затруднений. В результате хорошо проведённая адаптация сокращает срок выхода на полную производственную мощность и снижает риск ухода сотрудника на ранних этапах работы.

### **Контрольные вопросы**

1. Что представляет собой адаптация персонала?
2. Охарактеризуйте виды адаптации
3. Каковы основные цели адаптации персонала?
4. Какие условия влияют на успешность адаптации персонала?
5. Назовите элементы управления трудовой адаптацией
6. Каковы возможные организационные решения проблемы структурного закрепления функций управления адаптацией?
7. Что можно отнести к организационным решениям по технологии процесса управления адаптацией
8. Назовите показатели адаптации персонала
9. Что представляет собой процесс общей адаптации персонала?
10. В чем заключается программа специализированной адаптации?
11. Какие этапы может включать в себя процесс адаптации персонала?

## **Тема 4. МОТИВАЦИЯ КАК ОСНОВНАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ. СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

**Цель:** формирование знаний о мотивации как основной функции управления персоналом

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие мотива и мотивации.
2. Виды мотивов в трудовой деятельности и типы мотивации работников.
3. Понятие стимулов и стимулирования
4. Виды стимулов и их значение

### **Теоретическая часть**

Мотивация – это внутренний механизм, который стимулирует работников к активной и качественной деятельности. В основе мотивации лежит понимание потребностей сотрудников и создание условий для их удовлетворения. Мотивы могут быть разными: от материальных (например, заработная плата, бонусы) до нематериальных (карьерный рост, признание, интересные задачи).

Типы мотивации могут различаться в зависимости от профиля сотрудника: одни стремятся к стабильности и комфорту, другие ищут возможности для саморазвития и карьерного роста. Правильная мотивация помогает улучшить трудовую дисциплину, повысить производительность и снизить текучесть кадров.

Стимулы – это внешние средства воздействия на мотивацию сотрудников. Они подразделяются на материальные (денежные выплаты, премии, бонусы) и нематериальные (общественное признание, продвижение по службе, гибкий график).

Система стимулирования должна быть сбалансированной и учитывать интересы всех категорий сотрудников. Она призвана не только увеличить производительность, но и укрепить корпоративную культуру, повысить лояльность и вовлечённость работников. В зависимости от специфики предприятия, стимулы могут быть краткосрочными (бонусы за выполненный проект) или долгосрочными (программа участия в прибыли).

### **Контрольные вопросы**

1. Постройте пирамиду потребностей по А. Маслоу.
2. Какие дополнения были внесены в дальнейшем в теорию Маслоу?
3. Опишите процессуальные теории мотивации.
4. В чем заключается теория ожиданий? К какой группе теорий мотивации она относится?
5. Какие теории мотивации основаны на отношении человека к труду?
6. Какие функции выполняет заработная плата?
7. Каковы составляющие организации заработной платы?
8. В чем состоят особенности зарубежных механизмов организации заработной платы?
9. Какая информационно-нормативная база необходима предприятию для организации заработной платы?
10. Какова структура и виды заработной платы работника?
11. Назовите основной инструментальный стимулирующий деятельности работников
12. Назовите принципы стимулирования персонала, которые необходимо соблюдать при создании системы стимулирования труда в организации
13. Что понимается под стимулированием персонала и каковы средства стимулирования?

## **Тема 5. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ**

**Цель:** принципах и методах профессионального развития персонала, о видах деловой карьеры и процедурах продвижения персонала

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Планирование и развитие карьеры в организации сервиса.
2. Понятие профессионального развития.

3. Методы профессионального обучения.
4. Планирование и развитие карьеры в организации сервиса.

### **Теоретическая часть**

Профессиональное развитие – это процесс постоянного улучшения знаний, навыков и компетенций сотрудников. Программы обучения могут включать тренинги, семинары, мастер-классы, дистанционное образование и стажировки. Их цель – подготовить персонал к выполнению новых задач, развить лидерские качества и способствовать общему росту профессионализма.

Управление деловой карьерой предполагает создание возможностей для карьерного роста, планирование последовательных шагов в карьере сотрудника и помощь в выборе направления развития. Взаимосвязанные процессы профессионального развития и управления карьерой способствуют удержанию высококвалифицированных кадров и укреплению их лояльности к компании.

### **Контрольные вопросы**

1. Что представляет собой профессиональное развитие персонала?
2. Назовите основные принципы развития персонала?
3. Каковы методы развития персонала?
4. В результате своего саморазвития сотрудник определяет цели. От чего они зависят?
5. Охарактеризуйте Основные цели предприятия при развитии персонала
6. В чем заключается планирование карьеры?
7. Что такое управление деловой карьерой?
8. Что представляет собой Служебно-профессиональное продвижение?
9. Назовите общие цели управления карьерой
10. Какие факторы влияют на необходимость развития персонала?
11. Каковы цели обучения персонала, как основы успешной работы организации?
12. Назовите виды и методы обучения персонала
13. Что такое карьера?
14. Назовите виды карьеры?
15. Охарактеризуйте основные этапы карьеры
16. Что представляет собой карьерограмма
17. Охарактеризуйте процедуры, сопровождающие продвижение персонала
18. Что представляют собой методы обучения персонала, исходя из характера связи с практической деятельностью?
19. Каким образом классифицируется карьера в зависимости от скорости перехода работника с позиции на позицию?
20. Что представляет собой функциональная компетентность как мотив карьерного роста?

## **Тема 6. МЕТОДЫ И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Цель:** формирование знаний об основных методах и стилях, применяемых в управлении персоналом

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Система методов управления персоналом
2. Характерные черты классических стилей управления

### **Теоретическая часть**

Методы управления направлены на регулирование поведения сотрудников и контроль их деятельности. Существуют классические стили управления: автократичный, демократичный и либеральный. Авторитарный стиль предполагает жёсткий контроль и единоличное принятие решений, демократичный стиль основывается на участии сотрудников в процессах принятия решений, а либеральный стиль подразумевает минимальное вмешательство руководителя.

Современные руководители чаще всего комбинируют эти стили в зависимости от ситуации и специфики коллектива. Гибкость в подходе к управлению позволяет находить оптимальный баланс между контролем и свободой, что положительно сказывается на продуктивности и атмосфере в коллективе.

### **Контрольные вопросы**

1. Субъект и объект управления
2. Административные методы управления персоналом и их классификация.
3. Экономические методы управления персоналом.
4. Социально-психологические методы управления персоналом.
5. Основные особенности классических стилей управления (авторитарный, демократический и либеральный стили управления).
6. Преимущества и недостатки авторитарного и корпоративного стиля управления в сфере сервиса.
7. Ситуационный подход к управлению персоналом в сфере сервиса
8. Назовите факторы, влияющие на эффективность управления персоналом, исходя из их содержания
9. Какие методы управления персоналом относятся к административным методам?
10. Какие методы управления персоналом относятся к экономическим методам?

## **Тема 7. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Цель:** формирование знаний об особенностях управления конфликтами в организации

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Принципы деловых и личных взаимоотношений.
2. Понятие лидерства
3. Управление конфликтами в сфере сервиса.

### **Теоретическая часть**

Психологические аспекты играют важную роль в управлении персоналом, особенно в сфере сервиса, где общение с клиентами требует эмоциональной устойчивости и умения работать в стрессовых ситуациях. Принципы деловых и личных взаимоотношений предполагают уважение, доверие и поддержку в коллективе.

Лидерство также является ключевым фактором. Лидер должен обладать способностью вдохновлять команду, помогать ей преодолевать трудности и разрешать конфликты. Эффективное управление конфликтами включает профилактику, диагностику и решение возникших проблем с использованием конструктивных методов, таких как переговоры и медиации.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое конфликт?
2. Какие позитивные и негативные функции выполняет конфликт?
3. Какие стадии проходит конфликт в своем развитии?
4. Каким условиям должно отвечать лидерство?
5. Что представляют собой объект и предмет конфликта?
6. Из каких этапов состоит эффективное управление конфликтами?
7. На какие группы с точки зрения поведения конфликтующих сторон делятся конфликты?
8. Решение ситуационных задач

## **Тема 8. КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Цель:** формирование понимания о сущности командного менеджмента как инструмента эффективного управления предприятием

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Командный менеджмент как инструмент эффективного управления предприятием
2. Особенности командообразования

### **Теоретическая часть**

Командный менеджмент направлен на формирование и управление высокоэффективными группами, способными добиваться поставленных целей. Командо-

образование включает распределение ролей, налаживание коммуникаций и создание условий для творческого взаимодействия. Хорошо управляемые команды демонстрируют высокую степень согласованности и синергии, что позволяет решать даже самые сложные задачи.

Командный менеджмент требует внимания к особенностям каждого члена команды, поддержке их инициатив и поощрению креативного подхода к решению проблем. Эффективные команды обеспечивают стабильность и инновационность в работе предприятия.

### **Контрольные вопросы**

1. Что представляет собой командный менеджмент?
2. Назовите виды команд
3. Каковы общие характеристики команд?
4. Что представляет собой внутрикомандная культура?
5. Назовите основные параметры, которые влияют на формирование управленческих субкультур
6. Что представляет собой тим (the Team)?
7. В чем заключаются основные принципы инновационной команды?
8. Назовите сильные и слабые стороны тима
9. Что представляет собой команда высшего руководства (Top Management Team)?
10. Назовите формы командообразования в зависимости от особенностей трудового процесса

## **Тема 9. СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Цель:** закрепление и углубление знаний о принципах стресс-менеджмента

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность стресс-менеджмента
2. Методы управления стрессом

### **Теоретическая часть**

Стресс-менеджмент – это комплекс мер, направленных на снижение уровня стресса среди сотрудников и предупреждение эмоционального выгорания. Это важная составляющая благополучия работников, особенно в условиях напряжённого графика и повышенных требований к качеству обслуживания.

Методы управления стрессом включают организацию перерывов, внедрение практик релаксации, обучение техникам тайм-менеджмента и предоставление возможностей для физической активности. Также важен индивидуальный подход к каждому сотруднику, учитывая его личные предпочтения и состояние здоровья.

Стресс-менеджмент играет ключевую роль в сохранении здоровья и продуктивности сотрудников. Основные методы управления стрессом включают регулярное информирование сотрудников о важности профилактики стресса, предоставление инструментов для снятия напряжения и обеспечение баланса между работой и отдыхом. Важной составляющей является создание комфортной рабочей среды, которая поддерживает физическое и эмоциональное благополучие сотрудников.

Эффективный стресс-менеджмент способствует улучшению общего самочувствия сотрудников, повышению их производительности и снижению уровня заболеваемости.

### **Контрольные вопросы**

1. Что включает в себя технология управления стрессом в организации?
2. Какие ситуации способны вызвать стрессовое напряжение?
3. Исходя из причин возникновения и последствиям охарактеризуйте типы стресса?
4. Назовите модели профессионального стресса
5. Назовите составляющие стресс-менеджмента профессиональной деятельности
6. Какие направления используются на практике для управления стрессом?
7. Назовите последствия стресса и охарактеризуйте поведенческие симптомы стресса
8. Разбор ситуационных задач

## 5. ЛИТЕРАТУРА И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### Основная литература:

1. Молоткова, Н. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Н. В. Молоткова, Д. Л. Хазанова, М. А. Блюм. – Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2023. – 88 с. – ISBN 978-5-8265-2614-9. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/141098.html>, экземпляров неограниченно
2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К, 2023. – 388 с. – ISBN 978-5-394-05126-5. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/144020.html> , экземпляров неограниченно

### Дополнительная литература:

1. Райли, М. Управление персоналом в гостеприимстве : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и сервиса / М. Райли. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 191 с. – ISBN 5-238-00873-2. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/142680.html>, экземпляров неограниченно
2. Уханова, Т. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Т. В. Уханова, Н. Б. Щеголева. – Москва : Научный консультант, 2022. – 176 с. – ISBN 978-5-907477-43-8. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/146706.html>, экземпляров неограниченно
3. Эмих, И. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / И. В. Эмих. – Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2023. – 134 с. – ISBN 978-5-7433-3538-1. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/145626.html>, экземпляров неограниченно

### Интернет-ресурсы:

1. <http://hrm.ru/> – интернет-портал о кадровом менеджменте
2. <http://www.hr-portal.ru> – электронный журнал для профессионалов в сфере управления персоналом и менеджмента
3. <http://www.kadrovik.ru> – электронный журнал «Кадровик.ру»
4. <http://www.pro-personal.ru> – журнал «Справочник кадровика»

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Северо-Кавказский федеральный университет»

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по организации и проведению самостоятельной работы  
по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»  
для студентов направления подготовки 43.03.01 Сервис  
направленность (профиль) «Сервисная экономика»

Ставрополь, 2026 г.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**

**1. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ**

**2. ВАРИАНТЫ САМОСТОЯТЕЛЬНО ВЫПОЛНЯЕМОЙ РАБОТЫ**

**3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПОДГОТОВКЕ К КРУГЛОМУ  
СТОЛУ (ДИСКУССИИ)**

**4. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

## **ВВЕДЕНИЕ**

Выполнение самостоятельной работы требует проявления творчества, умения отбирать необходимый материал и анализировать информацию.

Учебный план высших учебных заведений предусматривает студентами направления 43.03.01 Сервис самостоятельное решение ситуационных заданий по дисциплине «Управление человеческими ресурсами», которая является важным звеном в выработке студентами навыков самостоятельного изучения науки и приобретении опыта самостоятельного получения и накопления знаний, что необходимо будущему дипломированному специалисту в его трудовой деятельности.

Настоящие методические указания обозначают порядок выполнения и оформления самостоятельной работы. Теоретическая часть работы должна отражать понимание студентом теоретического и экономического значения исследуемых вопросов в сервисной экономике. В итоге студент должен показать свою подготовленность к самостоятельному выполнению конкретной исследовательской и аналитической работы по изучению результатов деятельности сервисных предприятий в условиях рыночных отношений.

## 1. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ

Выполнение самостоятельной работы, является самостоятельной учебной работой студента, при этом цель ее выполнения состоит в систематизации знаний и представлений об особенностях делового общения в туризме.

Самостоятельная работа состоит из решения задач и ситуационных заданий. Выбор варианта самостоятельной работы производится по таблице 1, на пересечении столбцов и строк, содержащих заглавную букву фамилии студента и последнюю цифру номера зачетной книжки.

Перед выполнением самостоятельной работы студенту необходимо:

- изучить теоретический и практический материал в соответствующих источниках литературы по данной дисциплине;
- ознакомиться со статистическими данными, публикуемыми в периодической печати и в статистических сборниках;
- ознакомиться со статьями периодической печати, освещающими вопросы самостоятельной работы.

Выполняемая самостоятельная работа должна соответствовать варианту, содержание вопросов должно быть раскрыто полностью, при этом необходимо избегать шаблонного переписывания текстов учебников. Для доказательства определенной закономерности, обоснования выводов требуется привести цифровой материал, который служит доказательной базой. При решении поставленных задач необходимо использовать знания, полученные при самостоятельном изучении материала. Работа должна быть написана грамотно и разборчивым почерком. Ответы на вопросы самостоятельной работы должны быть конкретными, точными, без лишних отступлений. В процессе самостоятельного изучения материала и выполнения самостоятельной работы студенты могут пользоваться консультацией преподавателей института.

## 2. ВАРИАНТЫ САМОСТОЯТЕЛЬНО ВЫПОЛНЯЕМОЙ РАБОТЫ

Таблица 1 – Таблица вариантов

Первая буква фамилии студента	Номер варианта
А, Ж, Н, У	1
Б, З, О, Ф	2
В, И, П, Х	3
Г, К, Р, Ц, Ч	4
Д, Л, С, Ш, Щ	5
Е, Ё, М, Т, Э, Ю, Я	6

### 3. Варианты работы

#### Вариант № 1.

1. Управление персоналом включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности: определение потребности в персонале, отбор и адаптация персонала ...

*Продолжите перечисление основных видов деятельности.*

2. В литературе часто встречаются понятия «управление кадрами», «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом».

*Считаете ли эти понятия тождественными?*

3. Определите приоритетные направления деятельности службы управления персоналом (СУП) на стадии создания организации.

4. Опишите особенности построения системы управления персоналом на крупном государственном предприятии.

5. Для каких категорий сотрудников при расчете их численности целесообразно применять нормы управляемости?

6. Вам, заместителю директора по управлению персоналом, необходимо составить рекламное объявление о вакансии должности офис-менеджера, которое вы намерены поместить в газете.

*Каким, по вашему мнению, оно должно быть? На какие качества претендентов вы обратили внимание в первую очередь? Сформулируйте текст.*

7. Оценить и выбрать нужного работника среди многих претендентов достаточно сложно. Вам предстоит проверить наличие и оценить целый ряд способностей и качеств личности претендента на должность делопроизводителя, используя для этого различные методы оценки.

*Какие методы оценки вы бы применили для проверки профессионального опыта и личностных качеств претендента? Изложите вашу точку зрения.*

8. Вы приняли в один из подчиненных вам отделов нового сотрудника. Вам предстоит ввести его в новую должность.

*Как это можно сделать с максимальной пользой для организации? Что вам необходимо сделать в процессе введения нового сотрудника в должность? Какие меры, по вашему мнению, нужно предпринять для успешной адаптации этого сотрудника в коллективе? Аргументируйте свою позицию.*

9. Применение каких методов мотивации персонала, по вашему мнению, может быть эффективным на российских предприятиях в современных условиях? Аргументируйте свой ответ.

10. На каких российских предприятиях, по вашему мнению, эффективна разработка политики управления персоналом на основе экономической концепции управления персоналом? Аргументируйте свой ответ.

11. Текущая численность персонала на предприятиях составляет 18 % . Как этот показатель, на ваш взгляд, характеризует работу СУП?

### **Вариант № 2.**

1. Управление персоналом включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности: определение потребности в персонале, отбор и адаптация персонала ...

*Продолжите перечисление основных видов деятельности.*

2. В литературе часто встречаются понятия «управление кадрами», «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом».

*Считаете ли эти понятия тождественными?*

3. Определите приоритетные направления деятельности службы управления персоналом (СУП) на стадии развития организации.

4. Опишите особенности построения системы управления персоналом на малом предприятии.

5. Для каких категорий сотрудников при расчете их численности целесообразно применять нормы выработки?

6. Вам, заместителю директора по управлению персоналом, необходимо составить рекламное объявление о вакансии должности табельщика, которое вы намерены поместить в газете.

*Каким, по вашему мнению, оно должно быть? На какие качества претендентов вы обратили внимание в первую очередь? Сформулируйте текст.*

7. Оценить и выбрать нужного работника среди многих претендентов достаточно сложно. Вам предстоит проверить наличие и оценить целый ряд способностей и качеств личности претендента на должность начальника канцелярии, используя для этого различные методы оценки.

*Какие методы оценки вы бы применили для проверки профессионального опыта и личностных качеств претендента? Изложите вашу точку зрения.*

8. Вы приняли в один из подчиненных вам отделов нового сотрудника. Вам предстоит ввести его в новую должность.

*Как это можно сделать с максимальной пользой для организации? Что вам необходимо сделать в процессе введения нового сотрудника в должность? Какие меры, по вашему мнению, нужно предпринять для успешной адаптации этого сотрудника в коллективе? Аргументируйте свою позицию.*

9. Применение каких методов мотивации персонала, по вашему мнению, может быть эффективным на российских предприятиях в современных условиях? Аргументируйте свой ответ.

10. По каким направлениям деятельности СУП целесообразна экономическая оценка эффективности управления персоналом?

11. Текущая численность персонала на предприятиях составляет 9 % . Как этот показатель, на ваш взгляд, характеризует работу СУП?

### **Вариант № 3.**

1. Управление персоналом включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности: определение потребности в персонале, отбор и адаптация персонала ...

*Продолжите перечисление основных видов деятельности.*

2. В литературе часто встречаются понятия «управление кадрами», «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом».

*Считаете ли эти понятия тождественными?*

3. Определите приоритетные направления деятельности службы управления персоналом (СУП) на стадии устойчивого функционирования организации.

4. Опишите особенности построения системы управления персоналом на среднем предприятии.

5. Какой метод расчета численности сотрудников целесообразен в условиях постоянного роста продаж?

6. Вам, заместителю директора по управлению персоналом, необходимо составить рекламное объявление о вакансии должности секретаря-референта, которое вы намерены поместить в газете.

*Каким, по вашему мнению, оно должно быть? На какие качества претендентов вы обратили внимание в первую очередь? Сформулируйте текст.*

7. Оценить и выбрать нужного работника среди многих претендентов достаточно сложно. Вам предстоит проверить наличие и оценить целый ряд способностей и качеств личности претендента на должность заведующего архива, используя для этого различные методы оценки.

*Какие методы оценки вы бы применили для проверки профессионального опыта и личностных качеств претендента? Изложите вашу точку зрения.*

8. Вы приняли в один из подчиненных вам отделов нового сотрудника. Вам предстоит ввести его в новую должность.

*Как это можно сделать с максимальной пользой для организации? Что вам необходимо сделать в процессе введения нового сотрудника в должность? Какие меры, по вашему мнению, нужно предпринять для успешной адаптации этого сотрудника в коллективе? Аргументируйте свою позицию.*

9. Применение каких методов мотивации персонала, по вашему мнению, может быть эффективным на российских предприятиях в современных условиях? Аргументируйте свой ответ.

10. На каких российских предприятиях, по вашему мнению, эффективна разработка политики управления персоналом на основе экономической концепции управления персоналом? Аргументируйте свой ответ.

11. Текучесть персонала на предприятиях составляет 2 %. Как этот показатель, на ваш взгляд, характеризует работу СУП?

#### **Вариант № 4.**

1. Управление персоналом включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности: определение потребности в персонале, отбор и адаптация персонала ...

*Продолжите перечисление основных видов деятельности.*

2. В литературе часто встречаются понятия «управление кадрами», «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом».

*Считаете ли эти понятия тождественными?*

3. Определите приоритетные направления деятельности службы управления персоналом (СУП) на стадии «свертывания» деятельности организации.

4. Опишите особенности построения системы управления персоналом в крупном АО.

5. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?

6. Вам, заместителю директора по управлению персоналом, необходимо составить рекламное объявление о вакансии должности психолога, которое вы намерены поместить в газете.

*Каким, по вашему мнению, оно должно быть? На какие качества претендентов вы обратили внимание в первую очередь? Сформулируйте текст.*

7. Оценить и выбрать нужного работника среди многих претендентов достаточно сложно. Вам предстоит проверить наличие и оценить целый ряд способностей и качеств личности претендента на должность инспектора по технике безопасности, используя для этого различные методы оценки.

*Какие методы оценки вы бы применили для проверки профессионального опыта и личностных качеств претендента? Изложите вашу точку зрения.*

8. Вы приняли в один из подчиненных вам отделов нового сотрудника. Вам предстоит ввести его в новую должность.

*Как это можно сделать с максимальной пользой для организации? Что вам необходимо сделать в процессе введения нового сотрудника в должность? Какие меры, по вашему мнению,*

*нужно предпринять для успешной адаптации этого сотрудника в коллективе? Аргументируйте свою позицию.*

9. Применение каких методов мотивации персонала, по вашему мнению, может быть эффективным на российских предприятиях в современных условиях? Аргументируйте свой ответ.

10. На каких российских предприятиях, по вашему мнению, эффективна разработка политики управления персоналом на основе организационно-административной концепции управления персоналом? Аргументируйте свой ответ.

11. Текучесть персонала на предприятиях составляет 6 % . Как этот показатель, на ваш взгляд, характеризует работу СУП?

### **Вариант № 5.**

1. Управление персоналом включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности: определение потребности в персонале, отбор и адаптация персонала ...

*Продолжите перечисление основных видов деятельности.*

2. В литературе часто встречаются понятия «управление кадрами», «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом».

*Считаете ли эти понятия тождественными?*

3. Определите приоритетные направления деятельности службы управления персоналом (СУП) на стадии создания организации.

4. Опишите особенности построения системы управления персоналом на муниципальном предприятии (крупное предприятие).

5. Какой метод расчета численности сотрудников целесообразен в условиях постепенного роста объема производства?

6. Вам, заместителю директора по управлению персоналом, необходимо составить рекламное объявление о вакансии должности продавца, которое вы намерены поместить в газете.

*Каким, по вашему мнению, оно должно быть? На какие качества претендентов вы обратили внимание в первую очередь? Сформулируйте текст.*

7. Оценить и выбрать нужного работника среди многих претендентов достаточно сложно. Вам предстоит проверить наличие и оценить целый ряд способностей и качеств личности претендента на должность социолога, используя для этого различные методы оценки.

*Какие методы оценки вы бы применили для проверки профессионального опыта и личностных качеств претендента? Изложите вашу точку зрения.*

8. Вы приняли в один из подчиненных вам отделов нового сотрудника. Вам предстоит ввести его в новую должность.

*Как это можно сделать с максимальной пользой для организации? Что вам необходимо сделать в процессе введения нового сотрудника в должность? Какие меры, по вашему мнению, нужно предпринять для успешной адаптации этого сотрудника в коллективе? Аргументируйте свою позицию.*

9. Применение каких методов мотивации персонала, по вашему мнению, может быть эффективным на российских предприятиях в современных условиях? Аргументируйте свой ответ.

10. Что вы понимаете под социальной эффективностью управления персоналом?

*Аргументируйте свою точку зрения. Приведите примеры.*

11. Текучесть персонала на предприятиях составляет 35 % . Как этот показатель, на ваш взгляд, характеризует работу СУП?

### **Вариант № 6.**

1. Управление персоналом включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности: определение потребности в персонале, отбор и адаптация персонала ...

*Продолжите перечисление основных видов деятельности.*

2. В литературе часто встречаются понятия «управление кадрами», «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом».

*Считаете ли эти понятия тождественными?*

3. Определите приоритетные направления деятельности службы управления персоналом (СУП) на стадии частичной реорганизации предприятия.

4. Опишите особенности построения системы управления персоналом на муниципальном предприятии (среднее предприятие).

5. Для каких категорий сотрудников при расчете их численности целесообразно применять нормы численности?

6. Вам, заместителю директора по управлению персоналом, необходимо составить рекламное объявление о вакансии должности начальника отдела патентной работы, которое вы намерены поместить в газете.

*Каким, по вашему мнению, оно должно быть? На какие качества претендентов вы обратили внимание в первую очередь? Сформулируйте текст.*

7. Оценить и выбрать нужного работника среди многих претендентов достаточно сложно. Вам предстоит проверить наличие и оценить целый ряд способностей и качеств личности претендента на должность менеджера по персоналу, используя для этого различные методы оценки.

*Какие методы оценки вы бы применили для проверки профессионального опыта и личностных качеств претендента? Изложите вашу точку зрения.*

8. Вы приняли в один из подчиненных вам отделов нового сотрудника. Вам предстоит ввести его в новую должность.

*Как это можно сделать с максимальной пользой для организации? Что вам необходимо сделать в процессе введения нового сотрудника в должность? Какие меры, по вашему мнению, нужно предпринять для успешной адаптации этого сотрудника в коллективе? Аргументируйте свою позицию.*

9. Применение каких методов мотивации персонала, по вашему мнению, может быть эффективным на российских предприятиях в современных условиях? Аргументируйте свой ответ.

10. На каких российских предприятиях, по вашему мнению, эффективна разработка политики управления персоналом на основе гуманистической концепции управления персоналом? Аргументируйте свой ответ.

11. Текущая текучесть персонала на предприятиях составляет 20 %. Как этот показатель, на ваш взгляд, характеризует работу СУП?

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПОДГОТОВКЕ К КРУГЛОМУ СТОЛУ (ДИСКУССИИ)

Дискуссия – это метод активного обучения, одна из организационных форм познавательной деятельности студентов, позволяющая закрепить полученные ранее знания, восполнить недостающую информацию, сформировать умения решать проблемы, укрепить позиции, научить культуре ведения дискуссии.

Характерной чертой данной интерактивной формы обучения является сочетание тематической дискуссии с групповой консультацией. Основной целью проведения дискуссии является выработка у учащихся профессиональных умений излагать мысли, аргументировать свои соображения, обосновывать предлагаемые решения и отстаивать свои убеждения. При этом происходит закрепление информации и самостоятельной работы с дополнительным материалом, а также выявление проблем и вопросов для обсуждения.

Важной задачей при организации дискуссии является:

- обсуждение в ходе дискуссии одной-двух проблемных, острых ситуаций по данной теме;
- иллюстрация мнений, положений с использованием различных наглядных материалов (схемы, диаграммы, графики, аудио-, видеозаписи, фото-, кинодокументы);
- тщательная подготовка основных выступающих (не ограничиваться докладами, обзорами, а высказывать свое мнение, доказательства, аргументы).

Дискуссия (от лат. *discussio* – исследование, рассмотрение) – это всестороннее обсуждение спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре. Другими словами, дискуссия заключается в коллективном обсуждении какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений. Цели проведения дискуссии могут быть очень разнообразными: обучение, тренинг, диагностика, преобразование, изменение установок, стимулирование творчества и др.

#### 1. Подготовка занятия.

При организации дискуссии в учебном процессе обычно ставятся сразу несколько учебных целей, как чисто познавательных, так и коммуникативных. При этом цели дискуссии, конечно, тесно связаны с ее темой. Если тема обширна, содержит большой объем информации, в результате дискуссии могут быть достигнуты только такие цели, как сбор и упорядочение информации, поиск альтернатив, их теоретическая интерпретация и методологическое обоснование. Если тема дискуссии узкая, то дискуссия может закончиться принятием решения. Во время дискуссии студенты могут либо дополнять друг друга, либо противостоять один другому. В первом случае проявляются черты диалога, а во втором дискуссия приобретает характер спора. Как правило, в дискуссии присутствуют оба эти элемента, поэтому неправильно сводить понятие дискуссии только к спору. И взаимоисключающий спор, и взаимодополняющий, взаиморазвивающий диалог играют большую роль, так как первостепенное значение имеет факт сопоставления различных мнений по одному вопросу.

Для того чтобы организовать дискуссию и обмен информацией в полном смысле этого слова, чтобы «круглый стол» не превратился в мини-лекцию, монолог преподавателя, занятие необходимо тщательно подготовить. Для этого организатор должен:

- заранее подготовить вопросы, которые можно было бы ставить на обсуждение по выводу дискуссии, чтобы не дать ей погаснуть;
- не допускать ухода за рамки обсуждаемой проблемы;
- обеспечить широкое вовлечение в разговор как можно большего количества студентов, а лучше – всех;
- не оставлять без внимания ни одного неверного суждения, но не давать сразу же правильный ответ; к этому следует подключать учащих, своевременно организуя их критическую оценку;
- не торопиться самому отвечать на вопросы, касающиеся материала дискуссии: такие вопросы следует переадресовывать аудитории;
- следить за тем, чтобы объектом критики являлось мнение, а не участник, выразивший его.
- сравнивать разные точки зрения, вовлекая учащихся в коллективный анализ и обсуждение, помнить слова К.Д. Ушинского о том, что в основе познания всегда лежит сравнение.

В проведении дискуссии используются различные организационные методики.

Методика «вопрос – ответ». Данная методика – это разновидность простого собеседования; отличие состоит в том, что применяется определённая форма постановки вопросов для собеседования с участниками дискуссии-диалога.

Процедура «Обсуждение вполголоса». Данная методика предполагает проведение закрытой дискуссии в микрогруппах, после чего проводится общая дискуссия, в ходе которой мнение своей микрогруппы докладывает ее лидер и это мнение обсуждается всеми участниками.

Методика клиники. При использовании «методики клиники» каждый из участников разрабатывает свой вариант решения, предварительно представив на открытое обсуждение свой «диагноз» поставленной проблемной ситуации, затем это решение оценивается как руководителем, так и специально выделенной для этой цели группой экспертов по балльной шкале либо по заранее принятой системе «принимается – не принимается».

Методика «лабиринта». Этот вид дискуссии иначе называют методом последовательного обсуждения, он представляет собой своеобразную шаговую процедуру, в которой каждый последующий шаг делается другим участником. Обсуждению здесь подлежат все решения, даже неверные (тупиковые).

Методика эстафеты. Каждый заканчивающий выступление участник может передать слово тому, кому считает нужным. Свободно плавающая дискуссия. Сущность данного вида дискуссии состоит в том, что группа к результату не приходит, но активность продолжается за рамками занятия. В основе такой процедуры групповой работы лежит «эффект Б.В. Зейгарник», характеризующийся высоким качеством запоминания незавершенных действий, поэтому участники продолжают «домысливать» наедине идеи, которые оказались незавершенными.

Эффективность проведения дискуссии зависит от таких факторов, как:

- подготовка (информированность и компетентность) студента по предложенной проблеме;
- семантическое однообразие (все термины, дефиниции, понятия и т.д. должны быть одинаково поняты всеми учащимися);
- корректность поведения участников;
- умение преподавателя проводить дискуссию.

Правильная организация дискуссии проходит три стадии развития: ориентация, оценка и консолидация.

## 2. Вступление.

На первой стадии студенты адаптируются к проблеме и друг к другу, т.е. в это время вырабатывается определенная установка на решение поставленной проблемы. При этом перед преподавателем (организатором дискуссии) ставятся следующие задачи:

- сформулировать проблему и цели дискуссии. Для этого надо объяснить, что обсуждается, что должно дать обсуждение.
- провести знакомство участников (если группа в таком составе собирается впервые). Для этого можно попросить представиться каждого студента или использовать метод «интервьюирования», который заключается в том, что участники разбиваются на пары и представляют друг друга после короткой ознакомительной (не более 5 минут), направленной беседы.
- создать необходимую мотивацию, т.е. изложить проблему, показать ее значимость, выявить в ней нерешенные и противоречивые вопросы, определить ожидаемый результат (решение).
- установить регламент дискуссии, а точнее, регламент выступлений.

сформулировать правила ведения дискуссии, основное из которых – выступить должен каждый. Кроме того, необходимо: внимательно выслушивать выступающего, не перебивать, аргументировано подтверждать свою позицию, не повторяться, не допускать личной конфронтации, сохранять беспристрастность, не оценивать выступающих, не выслушав до конца и не поняв позицию. создать доброжелательную атмосферу, а также положительный эмоциональный фон.

## 3. Основная часть.

Вторая стадия – стадия оценки – обычно предполагает ситуацию сопоставления, конфронтации и даже конфликта идей, который в случае, неумелого руководства дискуссией может перерасти в конфликт личностей. На этой стадии перед преподавателем (организатором дискуссии) ставятся следующие задачи:

- начать обмен мнениями, что предполагает предоставление слова конкретным участникам.

Преподавателю не рекомендуется брать слово первым.

- собрать максимум мнений, идей, предложений. Для этого необходимо активизировать каждого студента. Выступая со своим мнением, каждый может сразу внести свои предложения, а может сначала просто выступить, а позже сформулировать свои предложения.

- не уходить от темы, что требует некоторой твердости организатора, а иногда даже авторитарности. Следует тактично останавливать отклоняющихся, направляя их в заданное «русло».

- поддерживать высокий уровень активности всех участников. Не допускать чрезмерной активности одних за счет других, соблюдать регламент, останавливать затянувшиеся монологи, подключать к разговору всех присутствующих.

- оперативно проводить анализ высказанных идей, мнений, позиций, предложений перед тем, как переходить к следующему витку дискуссии. Такой анализ, предварительные выводы или резюме целесообразно делать через определенные интервалы (каждые 10–15 минут), подводя при этом промежуточные итоги. Подведение промежуточных итогов очень полезно поручать учащимся, предлагая им временную роль ведущего.

#### 4. Выводы (рефлексия).

Стадия рефлексии – предполагает выработку определенных единых или компромиссных мнений, позиций, решений. На этом этапе осуществляется контролирующая функция занятия.

Задачи, которые должен решить преподаватель, можно сформулировать следующим образом:

- проанализировать и оценить проведенную дискуссию, подвести итоги, результаты. Для этого надо сопоставить сформулированную в начале дискуссии цель с полученными результатами, сделать выводы, вынести решения, оценить результаты, выявить их положительные и отрицательные стороны.

- помочь участникам дискуссии прийти к согласованному мнению, чего можно достичь путем внимательного выслушивания различных толкований, поиска общих тенденций для принятия решений.

- принять групповое решение совместно с участниками.

При этом следует подчеркнуть важность разнообразных позиций и подходов.

Составной частью любой дискуссии является процедура вопросов и ответов. Умело поставленный вопрос (каков вопрос, таков и ответ) позволяет получить дополнительную информацию, уточнить позиции выступающего и тем самым определить дальнейшую тактику проведения дискуссии.

С функциональной точки зрения, все вопросы можно разделить на две группы:

-уточняющие (закрытые) вопросы, направленные на выяснение истинности или ложности высказываний, грамматическим признаком которых обычно служит наличие в предложении частицы «ли», например: «Верно ли, что?», «Правильно ли я понял, что?». Ответить на такой вопрос можно только «да» или «нет».

Восполняющие (открытые) вопросы, направленные на выяснение новых свойств или качеств интересующих нас явлений, объектов. Их грамматический признак – наличие вопросительных слов: что, где, когда, как, почему и т.д.

Особое место занимают так называемые, провокационные или улавливающие вопросы. Такие вопросы задаются для того, чтобы сбить с толку оппонента, посеять недоверие к его высказываниям, переключить внимание на себя или нанести критический удар.

## Примерные вопросы для дискуссии

1. Человек и профессия: профессиональные роли и цели профессиональной деятельности.
2. Кадровая политика и ее взаимосвязь со стадиями развития предприятия сервиса.
3. Кадровые стратегии предприятия сервиса.
4. Кадровый аудит и его составляющие на предприятиях сервиса.
5. Менеджер по персоналу и его роль на предприятиях сервиса.
6. Источники и методы отбора персонала в сфере сервиса.
7. Методы диагностирования претендента на должность в сфере сервиса (тестирование, собеседование, испытательный срок).
8. Управление адаптацией персонала в сфере сервиса.
9. Влияние типологических особенностей менеджера на стиль руководства сервисным предприятием.
10. Сущность внутрифирменного развития персонала в сфере сервиса.
11. Межгрупповые конфликты на предприятиях сервиса: природа, типология, функции.
12. Управление внутрифирменными конфликтами на предприятиях сервиса.
13. Специфика делового поведения человека на предприятиях сервиса.
14. Принципы формирования имиджа предприятия сервиса. Имидж руководителя фирмы.
15. Психологические свойства личности в профессиональной деятельности менеджера сервисного предприятия.
16. Развитие и эффективность коллективных форм организации труда на предприятиях сервиса.
17. Особенности разделения труда в управлении предприятиями сервиса.
18. Особенности управления человеческими ресурсами зарубежных стран.
19. Роль персонала в улучшении качества оказываемых услуг.
20. Задачи кадрового менеджмента на стадии формирования предприятия сервиса
21. Управление персоналом в условиях кризиса предприятия сервиса.
22. Оценка качеств и результатов деятельности руководителя сервисного предприятия.
23. Комплексная система мотивации работников предприятия сервиса.
24. Содержательные теории мотивации труда и их значение в сфере сервиса.
25. Процессуальные теории мотивации и их применение на предприятиях сервиса.
26. Роль руководителя в формировании стиля управления предприятием сервиса.
27. Управление процессом обучения персонала на предприятиях сервиса.
28. Управление карьерой на предприятиях сервиса. Типовые модели карьеры.
29. Управление дисциплинарными отношениями в сфере сервиса.
30. Стили руководства предприятиями сервиса и их характеристика.

## 4. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Основная литература:

1. Молоткова, Н. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Н. В. Молоткова, Д. Л. Хазанова, М. А. Блюм. – Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2023. – 88 с. – ISBN 978-5-8265-2614-9. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/141098.html>, экземпляров неограниченно
2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К, 2023. – 388 с. – ISBN 978-5-394-05126-5. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/144020.html> , экземпляров неограниченно

### Дополнительная литература:

1. Райли, М. Управление персоналом в гостеприимстве : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и сервиса / М. Райли. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 191 с. – ISBN 5-238-00873-2. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/142680.html>, экземпляров неограниченно
2. Уханова, Т. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Т. В. Уханова, Н. Б. Щеголева. – Москва : Научный консультант, 2022. – 176 с. – ISBN 978-5-907477-43-8. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/146706.html>, экземпляров неограниченно
3. Эмих, И. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / И. В. Эмих. – Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2023. – 134 с. – ISBN 978-5-7433-3538-1. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/145626.html>, экземпляров неограниченно

### Интернет-ресурсы:

1. <http://hrm.ru/> – интернет-портал о кадровом менеджменте
2. <http://www.hr-portal.ru> – электронный журнал для профессионалов в сфере управления персоналом и менеджмента
3. <http://www.kadrovik.ru> – электронный журнал «Кадровик.ру»
4. <http://www.pro-personal.ru> – журнал «Справочник кадровика»