

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 28.05.2026 08:23:04
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.10.Мотивация и развитие персонала в индустрии гостеприимства
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент туризма и гостиничного бизнеса

(наименование образовательной программы)

Магистр

(квалификация)

Очная

(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор-составитель РПД:

Дубровская Наталья Ивановна, старший преподаватель кафедры туризма

Заведующий кафедрой:

Овчаренко Людмила Александровна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой туризма

Рабочая программа дисциплины Б1.В.10 «Мотивация и развитие персонала в индустрии гостеприимства» одобрена на заседании кафедры туризма Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 5 от «19» февраля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины	6
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам.....	14
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине	35
7. Методические материалы по освоению дисциплины.....	42
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет.....	43
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	44

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.10 «Мотивация и развитие персонала в индустрии гостеприимства» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
ПК-1.4; ПК-2.3	ПК-1	Способен разрабатывать концепции и стратегии развития сети гостиниц	ПК-1.4	Управляет процессом организационного проектирования гостиничной сети	ПК-1.4. 3-4. Знает основы статистического моделирования и прогнозирования результатов деятельности гостиничной сети ПК-1.4. У-5. Умеет владеть методами организационного проектирования гостиничной сети
	ПК-2	Способен внедрять инновационные технологии и изменения в управлении деятельностью сети гостиниц	ПК-2.3.	Планирует и управляет внедрением изменений в развитии	ПК-2.3. 3-4. Знает системы стимулирования персонала, повышения их мотивации и лояльности ПК-2.3. У-6. Умеет владеть навыками преодоления сопротивления коллектива гостиничной сети внедрению изменений

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 3 з.е., 108 академических часов

Объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

- 18 ак. часов лекций;
- 18 часов практических занятий;
- 43 ак. часа самостоятельной работы;
- 2 ак. часа консультации перед экзаменом;
- 9 ак. часов самостоятельная работа на подготовку к экзамену;
- 18 ак. часов самостоятельной работы на подготовку к экзамену.

Дисциплина Б1.В.10 «Мотивация и развитие персонала в индустрии гостеприимства» изучается во 2 семестре

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Всего	Объем дисциплины, академических часов												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации									
			Занятие лекционного типа		Занятие семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР		
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ													
РАЗДЕЛ 1. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА																
Тема 1.1	Теоретические основы мотивации персонала	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	5	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.2	Материальная мотивация в гостиничном и ресторанном бизнесе	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	5	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.3	Нематериальная мотивация персонала	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	5	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.4	Мотивация разных категорий персонала	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	5	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.5	Профилактика выгорания и поддержание вовлечённости	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	5	устный опрос, доклад, ситуационное задание

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Всего	Объем дисциплины, академических часов											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации								
			Занятие лекционного типа		Занятие семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк		СР
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ												
РАЗДЕЛ 2. РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА															
Тема 2.1	Обучение и адаптация персонала	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	5	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 2.2	Планирование и реализация программ развития	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	5	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 2.3	Оценка и карьерное продвижение	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 2.4	Цифровые инструменты в развитии персонала	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Промежуточная аттестация		29	0	0	0		0	0	2	9	0	0	18	0	зачет
Итого		72	18	0	0	18	0	0	2	9	0	0	18	43	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации.

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы.

КЭ – консультации перед экзаменом.

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий.

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Тема 1.1. Теоретические основы мотивации персонала

Понятие мотивации и её роль в управлении персоналом. Основные теории мотивации: содержательные) и процессуальные. Особенности мотивации в индустрии гостеприимства: специфика работы, сезонность, высокая текучесть кадров. Связь мотивации с производительностью и качеством обслуживания.

Тема 1.2. Материальная мотивация в гостиничном и ресторанном бизнесе.

Система оплаты труда: повременная, сдельная, комиссионная. Премии и бонусы : виды, условия начисления. Гибкие системы оплаты: KPI, грейдинг.

Тема 1.3. Нематериальная мотивация персонала

Виды нематериальной мотивации: социальные льготы, обучение, признание заслуг. Корпоративная культура как инструмент мотивации. Программы признания и поощрения: «сотрудник месяца», доски почёта, благодарности. Баланс материальной и нематериальной мотивации.

Тема 1.4. Мотивация разных категорий персонала

Особенности мотивации линейного персонала (горничных, официантов, портье). Мотивация менеджеров среднего звена. Стимулирование топ-менеджеров в индустрии гостеприимства. Мотивация сезонных и временных работников.

Тема 1.5. Профилактика выгорания и поддержание вовлечённости

Профессиональное выгорание: причины и симптомы в индустрии гостеприимства. Методы профилактики выгорания: ротация задач, гибкий график, психологическая поддержка. Вовлечённость персонала.

РАЗДЕЛ 2. РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Тема 2.1. Обучение и адаптация персонала.

Онбординг: этапы и инструменты адаптации новых сотрудников. Вводный инструктаж и знакомство с корпоративной культурой. Наставничество и buddy-система. Оценка эффективности адаптации.

Тема 2.2. Планирование и реализация программ развития.

Модель обучения 70–20–10: применение в индустрии гостеприимства. Корпоративные университеты и внутренние тренинги. Внешние программы обучения: семинары конференции, онлайн-курсы. Составление индивидуальных планов развития (ИПР).

Тема 2.3. Оценка и карьерное продвижение

Метод оценки персонала: ассесмент-центр, 360-градусная обратная связь, KPI. Планирование карьеры и кадрового резерва. Ротация кадров и горизонтальное продвижение. Создание прозрачных карьерных лестниц в гостиницах и ресторанах.

Тема 2.4. Цифровые инструменты в развитии персонала.

E-learning и мобильные приложения для обучения сотрудников. Виртуальная реальность (VR) для отработки навыков обслуживания. Системы управления обучением (LMS): примеры внедрения. Автоматизация оценки и планирования развития.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.10 «Мотивация и развитие персонала в индустрии гостеприимства» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БА или 135). 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90 – 100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80 – 89	Хорошо		B	P/ Passed
75 – 79			C	P/ Passed
70 – 74			D	P/ Passed
60 – 69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0 – 59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка ((ст.1+ст.2)/2)	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию ((ст.1+ст.2)/2)
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.10 «Мотивация и развитие персонала в индустрии гостеприимства» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам).

устный опрос, доклад, ситуационное задание, контрольная точка по разделу.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек).

Вопросы для устного опроса:

Тема 1.1. Теоретические основы мотивации персонала

Вопросы для устного опроса:

1. Что такое мотивация персонала и какова её роль в управлении персоналом?
2. В чём разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
3. Кратко охарактеризуйте теорию потребностей А. Маслоу.
4. В чём суть двухфакторной теории Ф. Герцберга?
5. Как теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда может применяться в индустрии гостеприимства?
6. Какие особенности мотивации характерны для индустрии гостеприимства?
7. Как мотивация влияет на производительность и качество обслуживания?

Темы для докладов:

1. Эволюция теорий мотивации: от Маслоу до современных концепций.
2. Применение теории ожидания В. Врума в индустрии гостеприимства.
3. Теория справедливости Дж. Адамса: значение для системы мотивации персонала.
4. Особенности мотивации в условиях сезонности бизнеса.
5. Связь мотивации и текучести кадров в гостиничном бизнесе.
6. Влияние корпоративной культуры на мотивацию сотрудников.
7. Современные тенденции в мотивации персонала индустрии гостеприимства.

Ситуационное задание:

Вы — HR-менеджер отеля. Текучесть кадров среди горничных составляет 40 % в год. Проведённый опрос показал, что сотрудники недовольны отсутствием ка

рьерного роста и ощущают несправедливость в распределении премий.

Задание:

1. Проанализируйте причины высокой текучести с точки зрения теорий мотивации (Маслоу, Герцберг, Адамс).
2. Разработайте комплекс мер по повышению мотивации горничных (3–4 предложения по материальной и 3–4 по нематериальной мотивации).
3. Предложите систему оценки эффективности внедрённых мер (2–3 KPI).

Тема 1.2. Материальная мотивация в гостиничном и ресторанном бизнесе

Вопросы для устного опроса:

1. Какие системы оплаты труда применяются в индустрии туризма и гостеприимства? Кратко охарактеризуйте каждую.
2. Какие виды премий и бонусов используются в гостиницах и ресторанах?
3. Что такое KPI в контексте мотивации персонала? Приведите 3–4 примера KPI для официанта и администратора ресепшена.
4. Что такое грейдинг и как он помогает в мотивации персонала?
5. Какие элементы гибких систем оплаты труда можно внедрить в отеле?
6. Приведите 2–3 примера успешных практик материальной мотивации персонала в международных гостиничных сетях.
7. Какие недостатки есть у чисто материальной системы мотивации?

Темы для докладов:

1. Системы оплаты труда в сетевых отелях: сравнительный анализ.
2. KPI как инструмент мотивации и контроля в индустрии туризма и гостеприимства.
3. Грейдинг: преимущества и сложности внедрения в туристическом и гостиничном бизнесе.
4. Бонусы и премии: как избежать демотивации персонала?
5. Материальная мотивация сезонных работников: особенности.
6. Корпоративные тарифы для сотрудников: мотивация или затраты?
7. Влияние материальной мотивации на качество обслуживания гостей.

Ситуационное задание:

В ресторане среднего класса наблюдается снижение качества обслуживания. Официанты жалуются на низкую зарплату и отсутствие премий. Руководство хочет внедрить систему бонусов, но бюджет ограничен.

Задание:

1. Разработайте систему материальной мотивации с ограниченным бюджетом (включающую оклад и бонусы).
2. Определите 3–4 КРІ для официантов, которые будут влиять на размер бонуса.
3. Опишите механизм расчёта и выплаты бонусов.
4. Предложите 2–3 способа контроля выполнения КРІ.

Тема 1.3. Нематериальная мотивация персонала

Вопросы для устного опроса:

1. Какие виды нематериальной мотивации вы знаете? Приведите примеры для индустрии гостеприимства.
2. Как корпоративная культура влияет на мотивацию персонала?
3. Какие программы признания и поощрения используются в туристическом гостиничном бизнесе?
4. Приведите примеры успешных программ нематериальной мотивации в индустрии гостеприимства.
5. В чём преимущества нематериальной мотивации перед материальной?
6. Как нематериальная мотивация помогает снизить текучесть кадров?
7. Какие ошибки допускают руководители во внедрении нематериальных методов мотивации?

Темы для докладов:

1. Корпоративная культура как инструмент мотивации: примеры успешных компаний.
2. Программы признания заслуг: «сотрудник месяца» и другие практики.
3. Социальные льготы как элемент нематериальной мотивации.
4. Обучение и развитие как нематериальный стимул.

5. Баланс материальной и нематериальной мотивации: как найти золотую середину?
6. Нематериальная мотивация линейного персонала в индустрии гостеприимства.
7. Влияние нематериальной мотивации на вовлечённость сотрудников.

Ситуационное задание:

В отеле 4 звезды низкая вовлечённость персонала. Сотрудники выполняют обязанности формально, нет инициативы. Руководство решает внедрить программу нематериальной мотивации.

Задание:

1. Предложите 3–4 элемента программы нематериальной мотивации для линейного персонала (горничные, официанты, портье).
2. Опишите механизм реализации одной из предложенных программ (цели, участники, критерии отбора, награды).
3. Укажите 2–3 показателя для оценки эффективности программы (KPI).

Тема 1.4. Мотивация разных категорий персонала

Вопросы для устного опроса:

1. В чём особенности мотивации линейного персонала в индустрии гостеприимства?
2. Какие методы мотивации наиболее эффективны для менеджеров среднего звена?
3. Как мотивировать топ-менеджеров в гостиничном бизнесе?
4. Какие стимулы важны для сезонных и временных работников?
5. Чем отличается мотивация административного персонала от мотивации обслуживающего?
6. Какие нематериальные методы мотивации подходят для горничных и официантов?
7. Как учитывать индивидуальные потребности сотрудников при разработке системы мотивации?

Темы для докладов:

1. Мотивация линейного персонала: лучшие практики в индустрии гостеприимства.
2. Стимулирование менеджеров среднего звена: материальные и нематериальные методы.
3. Мотивация топ-менеджмента в гостиничном бизнесе: долгосрочные и краткосрочные стимулы.
4. Сезонная работа: как мотивировать временных сотрудников?
5. Индивидуальные планы мотивации: необходимость и реализация.
6. Гендерные и возрастные различия в мотивации персонала индустрии гостеприимства.
7. Кросс-культурные аспекты мотивации персонала в международных отелях.

Ситуационное задание:

Отель 5 звёзд набирает персонал на летний сезон: горничных, официантов, аниматоров. Руководство хочет разработать систему мотивации, которая снизит текучесть и повысит качество работы.

Задание:

1. Предложите 2–3 элемента материальной и 2–3 элемента нематериальной мотивации для каждой категории сезонных работников.
2. Составьте график выплат и поощрений на сезон (июнь–август).
3. Разработайте критерии оценки эффективности системы мотивации (2–3 KPI для каждой категории).

Тема 1.5. Профилактика выгорания и поддержание вовлечённости

Вопросы для устного опроса:

1. Что такое профессиональное выгорание? Назовите 3–4 симптома выгорания у сотрудников индустрии гостеприимства.
2. Каковы основные причины выгорания в сфере обслуживания?
3. Какие методы профилактики выгорания вы знаете?
4. Как гибкий график помогает предотвратить выгорание?

5. Что такое вовлечённость персонала? Как её измерить?
6. Какие инструменты повышают вовлечённость сотрудников?
7. Приведите пример кейса компании с высокой вовлечённостью персонала.

Темы для докладов:

1. Профессиональное выгорание в индустрии гостеприимства: причины и профилактика.
2. Методы снижения стресса на рабочем месте в отелях и ресторанах.
3. Вовлечённость персонала: как измерить и повысить?
4. Ротация задач как способ профилактики выгорания.
5. Психологическая поддержка сотрудников в индустрии гостеприимства.
6. Кейсы компаний с высокой вовлечённостью: уроки для индустрии гостеприимства.
7. Роль руководителя в предотвращении выгорания персонала.

Ситуационное задание:

В сети отелей фиксируется рост числа увольнений среди администраторов ресепшена. Опрос показал, что 70 % сотрудников испытывают стресс и признаки выгорания из-за высокой нагрузки и конфликтов с гостями.

Задание:

1. Определите 2–3 основные причины выгорания администраторов в данной ситуации.
2. Разработайте программу профилактики выгорания (включающую организационные, психологические и мотивационные меры).
3. Предложите 2–3 показателя для мониторинга эффективности программы.

Тема 2.1. Обучение и адаптация персонала

Вопросы для устного опроса:

1. Что такое онбординг? Какие этапы он включает?
2. Какие инструменты адаптации новых сотрудников используются в индустрии гостеприимства?
3. В чём ценность вводного инструктажа и знакомства с корпоративной культурой?

4. Что такое наставничество и buddy-система? Как они помогают адаптации?
5. Какие методы оценки эффективности адаптации вы знаете?
6. Сколько времени обычно длится адаптация в индустрии гостеприимства?
7. Какие ошибки допускают компании при адаптации новых сотрудников

Темы для докладов:

1. Онбординг в индустрии гостеприимства: лучшие практики.
2. Наставничество vs buddy-система: что эффективнее?
3. Корпоративная культура и адаптация: взаимосвязь и влияние.
4. Оценка эффективности адаптации: методы и показатели.
5. Адаптация иностранных сотрудников в российских отелях.
6. Цифровые инструменты для адаптации персонала.
7. Адаптация сезонных работников: особенности и решения.

Тема 2.1. Обучение и адаптация персонала (продолжение)

Ситуационное задание (продолжение):

Сеть отелей запускает новый объект. Необходимо разработать программу адаптации для 50 новых сотрудников (горничных, официантов, администраторов) на первые 3 месяца работы.

Задание:

1. Составьте план адаптации по неделям на первые 3 месяца, включив:
 - вводный инструктаж и знакомство с корпоративной культурой (1-я неделя);
 - обучение стандартам обслуживания (2–3-я недели);
 - наставничество и практические задания (4–8-я недели);
 - самостоятельную работу под контролем наставника (9–12-я недели)
2. Разработайте чек-лист оценки эффективности адаптации для каждой категории сотрудников (горничные, официанты, администраторы) — укажите 3–4 ключевых показателя.

3. Предложите 2–3 способа сбора обратной связи от новых сотрудников о программе адаптации.

Тема 2.2. Планирование и реализация программ развития

Вопросы для устного опроса:

1. Что представляет собой модель обучения 70–20–10? Как её применить в индустрии гостеприимства?
2. Что такое корпоративный университет? Приведите примеры успешных корпоративных университетов в гостиничном бизнесе.
3. Какие виды внешних программ обучения подходят для персонала индустрии гостеприимства?
4. В чём ценность семинаров и конференций для развития сотрудников?
5. Что такое индивидуальный план развития (ИПР)? Какие элементы он включает?
6. Как согласовать программы развития с бизнес-целями отеля или ресторана?
7. Какие методы оценки эффективности обучения вы знаете?

Темы для докладов:

1. Модель 70–20–10: применение в индустрии гостеприимства.
2. Корпоративные университеты в гостиничном бизнесе: опыт международных сетей.
3. Внешние программы обучения: выбор и эффективность.
4. Семинары и конференции как инструмент развития персонала.
5. Индивидуальные планы развития: структура и содержание.
6. Оценка возврата инвестиций (ROI) в обучение персонала.
7. Онлайн-курсы для сотрудников индустрии гостеприимства: плюсы и минусы.

Ситуационное задание:

В отеле 4 звезды низкая квалификация персонала приводит к жалобам гостей. Руководство решает внедрить программу развития персонала на год.

Задание:

1. Разработайте годовую программу развития для линейного персонала (горничные, официанты, портье), включив:
 - 2–3 внутренних тренинга;
 - 1–2 внешних семинара или онлайн-курса;
 - систему наставничества.
2. Составьте шаблон индивидуального плана развития (ИПР) для одного сотрудника (выберите категорию).
3. Определите 2–3 показателя для оценки эффективности программы (например снижение числа жалоб, рост оценок удовлетворённости гостей).

Тема 2.3. Оценка и карьерное продвижение

Вопросы для устного опроса:

1. Какие методы оценки персонала используются в индустрии гостеприимства? Кратко охарактеризуйте каждый.
2. В чём суть ассесмент-центра? Как его провести в отеле?
3. Что такое 360-градусная обратная связь? Как её организовать?
4. Как КРІ помогают в оценке персонала? Приведите 3–4 примера КРІ для администратора ресепшена и шеф-повара.
5. Что включает планирование карьеры и кадрового резерва?
6. В чём преимущества ротации кадров и горизонтального продвижения?
7. Как создать прозрачную карьерную лестницу в отеле или ресторане?

Темы для докладов:

1. Методы оценки персонала: сравнительный анализ для индустрии гостеприимства.
2. Ассесмент-центр: организация и проведение в отеле.
3. 360-градусная обратная связь: плюсы, минусы, практика.
4. КРІ для разных категорий персонала: примеры и расчёт.
5. Планирование карьеры: инструменты и стратегии.
6. Ротация кадров: цели, виды, результаты.
7. Карьерные лестницы в индустрии гостеприимства: лучшие практики.

Ситуационное задание:

В сети отелей отсутствует система карьерного роста. Сотрудники не видят перспектив и увольняются. Руководство решает создать прозрачную систему оценки и продвижения.

Задание:

1. Разработайте систему оценки персонала для трёх категорий (администратор ресепшена, горничная, официант), включив 3–4 KPI для каждой.
2. Создайте карьерную лестницу для одной категории (например, администратор ресепшена), указав уровни и требования для перехода на следующий уровень.
3. Предложите программу кадрового резерва (3–4 элемента).
4. Определите 2–3 показателя для мониторинга эффективности системы (например, текучесть кадров, доля внутренних назначений).

Тема 2.4. Цифровые инструменты в развитии персонала

Вопросы для устного опроса:

1. Какие e-learning платформы подходят для обучения персонала индустрии гостеприимства?
2. Как виртуальная реальность (VR) помогает в обучении сотрудников отелей и ресторанов? Приведите 2–3 примера.
3. Что такое система управления обучением (LMS)? Какие функции она выполняет?
4. Какие LMS популярны в индустрии гостеприимства? Кратко опишите одну.
5. Как автоматизация помогает в планировании развития персонала?
6. Какие мобильные приложения используют для обучения сотрудников в индустрии гостеприимства?
7. Каковы преимущества и недостатки цифровых инструментов в обучении персонала?

Темы для докладов:

1. E-learning в индустрии гостеприимства: платформы и контент.

2. Виртуальная реальность для отработки навыков обслуживания: кейсы внедрения.
3. Системы управления обучением (LMS): выбор и внедрение.
4. Мобильные приложения для обучения и адаптации персонала.
5. Автоматизация оценки и планирования развития: инструменты и результаты.
6. Цифровая грамотность персонала: как повысить?
7. Будущее цифровых инструментов в развитии персонала индустрии гостеприимства.

Ситуационное задание:

Отель 5 звёзд хочет внедрить цифровые инструменты для обучения и оценки персонала. Бюджет ограничен, нужно выбрать 1–2 решения.

Задание:

1. Предложите 1–2 цифровых инструмента для обучения (например, LMS или мобильное приложение) и 1 инструмент для оценки (например, модуль оценки KPI в LMS). Кратко обоснуйте выбор. Составьте план внедрения выбранных инструментов на 6 месяцев, включив этапы: анализ потребностей; выбор платформы; выбор персонала по работе с инструментом; пилотное тестирование; полномасштабное внедрение оценка эффективности.
2. Укажите 2–3 показателя для оценки успешности внедрения (например, рост вовлечённости в обучение, снижение времени на адаптацию новых сотрудников).

По видам учебной деятельности баллы распределяются следующим образом:

Раздел/Темы	Формы текущего контроля			КТ
	УО	Д	СЗ	
Р-1. / Т-1.1.	5			
Р-1. / Т-1.2.	5	10	10	10
Р-1. / Т-1.3.	5			
Р-2. / Т-2.1.	5	10	10	10

Р-2. / Т-2.2.	5			
Р-2. / Т-2.3.	5			
Р-2. / Т-2.4.	5			
Р-2. / Т-2.5.	5			
100	40	20	20	20

УО – устный опрос;

Д – доклад;

СЗ – ситуационное задание;

КТ – контрольные точки по разделу.

Критерии оценки устного опроса.

Оценка «5 баллов» ставится, если обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «4 балла» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «3 балла» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений изученной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «2-1 балла» ставится, если обучающийся обнаруживает не полное знание и понимание основных положений изученной темы, допускает серьезные неточности в определении понятий или формулировке правил, излагает материал непоследовательно и допускает многочисленные ошибки.

Критерии оценки решения ситуационного задания.

Оценка «10-9 баллов» ставится, если обучающийся самостоятельно провел анализ ситуации, выразил своё мнение по поставленной проблеме, аргументировал его, точно определив содержание проблемы и ее составляющих, дал рекомендации по эффективному решению представленной ситуации.

Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно. Представлены полные, аргументированные выводы.

Оценка «8-7 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «6-4 балла» ставится, если обучающийся проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих ситуации; понимает базовые основы и теоретическое обоснование решаемой задачи. Допущено не более 3 ошибок в анализе результатов решения проблемы и написании выводов.

Оценка «3-1 балла» ставится, если обучающийся при решении ситуации провел не полный анализ, допустив более 3 ошибок. Не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено три или более трех ошибок в анализе результатов решения и написании выводов.

Критерии оценки докладов.

Оценка «10-9 баллов» ставится, если обучающийся выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно.

Оценка «8-7 баллов» ставится, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.

Оценка «6-4 балла» ставится, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.

Оценка «3-1 балла» ставится, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

5.3. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (контрольные точки).

Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает две КТ в течение периода освоения дисциплины. Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
Итого	x	0,2	20

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ
x Коэффициент веса контрольной точки.

Контрольные точки по разделу проводятся в виде тестирования по всем темам раздела

Критерии оценивания тестовых заданий

Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом:

правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ из предложенных – 5 баллов;

правильное выполнение задания, где требуется найти соответствие или установить последовательность событий – по 5 баллов за безошибочно выполненное задание;

правильное выполнение задания комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора – 10 баллов.

Типовые тестовые задания по разделу 1

Тестовые задания закрытого типа

1. Какая теория мотивации выделяет гигиенические факторы и мотиваторы?
 - а) теория Маслоу;
 - б) теория Герцберга;
 - в) теория Врума;
 - г) теория МакКлелланда..
2. Что относится к нематериальной мотивации?
 - а) премия за выполнение плана;
 - б) повышение оклада;
 - в) благодарность на доске почёта;
 - г) комиссионные с продаж..
3. Какой фактор особенно важен для мотивации сезонных работников?
 - а) долгосрочные карьерные перспективы;
 - б) чёткие сроки и условия вознаграждения;
 - в) возможность горизонтального роста;
 - г) участие в стратегических решениях компании..
4. Что такое КРІ в системе мотивации?
 - а) ключевые показатели эффективности;
 - б) кодекс профессиональной этики;
 - в) корпоративная программа инноваций;
 - г) квалификационный профессиональный индекс..

5. Какой тип культуры (по Хофстеде) ценит коллективизм и долгосрочные отношения?

- а) индивидуалистская;
- б) маскулинная;
- в) коллективистская;
- г) низкоконтекстная.

6. Задания на последовательность

1. Расположите этапы внедрения системы материальной мотивации в правильной последовательности:

- 1. определение бюджета на мотивацию;
- 2. выбор КРІ для разных категорий персонала;
- 3. анализ потребностей и ожиданий сотрудников;
- 4. внедрение системы и обучение персонала;
- 5. оценка эффективности системы.

2. Установите последовательность действий при разработке программы нематериальной мотивации:

- 1. сбор обратной связи от сотрудников;
- 2. формулировка целей программы;
- 3. выбор инструментов мотивации (поощрения, обучение и т. д.);
- 4. пилотное тестирование программы;
- 5. полномасштабное внедрение и мониторинг.

3. Расположите стадии профессионального выгорания в порядке их развития:

- 1. истощение;
- 2. сопротивление;
- 3. напряжение..

Задания на соответствие

1. Соотнесите теорию мотивации с её автором:

Теория	Автор
1. Иерархия потребностей	А. Ф. Герцберг

Теория	Автор
2. Двухфакторная теория	Б. А. Маслоу
3. Теория ожидания	В. Д. МакКлелланд
4. Теория приобретённых потребностей	Г. В. Врум

2. Соотнесите категорию персонала с приоритетным методом мотивации:

Категория персонала	Метод мотивации
1. Линейный персонал (горничные, официанты)	А. Долгосрочные бонусы и опционы
2. Менеджеры среднего звена	Б. Премии за выполнение месячных КРІ
3. Топ-менеджеры	В. Гибкий график и обучение
4. Сезонные работники	Г. Чёткая система ежедневных/недельных бонусов

Ответ: 1–Б, 2–В, 3–А, 4–Г.

Ситуационное задание

Вы — HR-директор сети отелей. Текучесть кадров среди линейного персонала составляет 35 % в год. Опрос показал, что сотрудники недовольны:

- отсутствием прозрачной системы премий;
- недостаточным признанием заслуг;
- высокой нагрузкой без возможности отдыха.

Задание:

1. Разработайте комплексную программу мотивации (материальную и нематериальную) для линейного персонала, включающую 3–4 элемента к каждому типу.
2. Предложите систему КРІ для горничных и официантов по 3 показателя для каждой категории.
3. Опишите механизм сбора обратной связи от персонала о работе программы (2–3 метода).
4. Укажите 2–3 КРІ для оценки эффективности программы (например, снижение текучести, рост удовлетворённости).

Типовые тестовые задания по разделу 2

Тестовые задания закрытого типа

1. Что включает модель обучения 70–20–10?
 - а) 70 % практики, 20 % обучения от коллег, 10 % формального обучения;
 - б) 70 % теории, 20 % тестов, 10 % практики;
 - в) 70 % онлайн-обучения, 20 % офлайн, 10 % самоподготовки;
 - г) 70 % лекций, 20 % семинаров, 10 % стажировок.

2. Что такое LMS в контексте обучения персонала?
 - а) локальная маркетинговая стратегия;
 - б) система управления обучением;
 - в) линия мониторинга сервиса;
 - г) логистическая модульная система.

3. Какой метод оценки персонала предполагает обратную связь от коллег, подчинённых и руководителей?
 - а) ассесмент-центр;
 - б) KPI;
 - в) 360-градусная оценка;
 - г) тестирование.

4. Что является целью наставничества в адаптации новых сотрудников?
 - а) сокращение времени на освоение стандартов работы;
 - б) замена формального обучения;
 - в) снижение затрат на зарплату;
 - г) увеличение нагрузки на опытных сотрудников.

5. Что такое ИПР?
 - а) индивидуальный план развития;
 - б) инвестиционный проект развития;
 - в) интегрированная программа роста;

г) индекс профессионального развития.

Задания на последовательность

1. Расположите этапы разработки индивидуального плана развития (ИПР) в правильной последовательности:
 1. постановка целей;
 2. оценка текущих компетенций;
 3. выбор методов развития (обучение, стажировка и т. д.);
 4. определение сроков достижения целей;
 5. мониторинг и корректировка плана.

2. Установите порядок внедрения LMS в отделе:
 1. обучение сотрудников работе с системой;
 2. выбор платформы;
 3. пилотное тестирование;
 4. анализ потребностей в обучении;
 5. полномасштабное внедрение.

3. Расположите этапы проведения ассесмент-центра в логической последовательности:
 1. разработка критериев оценки;
 2. проведение упражнений и кейсов;
 3. подготовка наблюдателей;
 4. обратная связь участникам;

 5. анализ результатов и составление отчётов.

Задания на соответствие)

1. Соотнесите метод обучения с его описанием:

Метод обучения	Описание
1. Наставничество	А. Краткосрочное обучение через решение реальных задач
2. Стажировка	Б. Работа под руководством опытного сотрудника
3. Кейс-метод	В. Погружение в должность с выполнением обязанностей
4. E-learning	Г. Онлайн-курсы и электронные материалы

2. Соотнесите инструмент оценки с его целью:

Инструмент оценки	Цель
1. KPI	А. Комплексная оценка компетенций через упражнения
2. 360-градусная обратная связь	Б. Измерение достижения конкретных показателей
3. Ассесмент-центр	В. Получение обратной связи от всех уровней взаимодействия
4. Тестирование	Г. Проверка знаний и навыков

Ситуационное задание

Вы — менеджер по обучению в отеле 4 звезды. Руководство поставило задачу снизить количество жалоб гостей на обслуживание на 20 % за полгода. Текущий уровень жалоб — 15 на 100 гостей. Анализ показал, что основные причины — недостаточная квалификация персонала и слабая адаптация новых сотрудников.

Задание:

1. Разработайте программу обучения для линейного персонала (горничные, официанты, администраторы), включающую:
 - 2–3 внутренних тренинга (темы и цели);
 - 1–2 внешних обучающих мероприятия;
 - систему наставничества (сроки, критерии подбора наставников).
2. Составьте план адаптации новых сотрудников на первые 2 месяца

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация по дисциплине

Промежуточная аттестация по дисциплине Б1.В.10 «Мотивация и развитие персонала в индустрии гостеприимства» (экзамен проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с заданиями, чистые маркированные листы бумаги для записей решения ситуационных заданий, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен по дисциплине содержит 3 задания.

1 задание – ответ на вопрос открытого типа с развернутым ответом

2 задание – тестовые задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных.

3 задание – задание открытого типа: решение ситуационного задания

Пример типовых экзаменационных заданий

Задание 1. Открытый вопрос с развёрнутым ответом

Вопрос: объясните, как теория двухфакторной мотивации Ф. Герцберга может быть применена в индустрии гостеприимства для повышения удовлетворённости и производительности персонала. Приведите 3–4 конкретных примера гигиенических факторов и 3–4 примера мотиваторов, актуальных для сотрудников отеля (например, горничных, администраторов, ресепшена, официантов). Кратко опишите, как внедрение этих элементов может снизить текучесть кадров.

Задание 2. Тестовые задания закрытого типа (выбор одного правильного ответа)

1. Какой из перечисленных факторов, согласно теории Герцберга, относится к гигиеническим?
 - а) признание заслуг;
 - б) карьерный рост;
 - в) условия труда;
 - г) интересная работа.

2. Что из перечисленного является примером нематериальной мотивации?
 - а) квартальная премия;
 - б) медицинская страховка;
 - в) грамота и публичное признание;
 - г) повышение оклада.

3. Какой метод наиболее эффективен для профилактики профессионального выгорания у линейного персонала в индустрии гостеприимства?
 - а) увеличение нагрузки для развития стрессоустойчивости;
 - б) ротация задач и гибкий график;
 - в) сокращение социальных льгот для экономии бюджета;
 - г) строгий контроль каждого действия сотрудника.

4. Что такое KPI в системе мотивации персонала?
 - а) ключевые показатели эффективности;
 - б) кодекс профессиональной этики;
 - в) корпоративная программа инноваций;
 - г) квалификационный профессиональный индекс.

5. Какая стратегия наиболее эффективна для мотивации сезонных работников?
 - а) долгосрочные бонусы через год работы;
 - б) чёткая система ежедневных/недельных бонусов за выполнение плана;
 - в) обещание карьерного роста после сезона;
 - г) предоставление акций компании.

Задание 3. Ситуационное задание (открытый тип)

Ситуация: вы —

HR-менеджер отеля 4 звезды. За последние 3 месяца текучесть среди горничных выросла до 25 %. Опрос показал, что основные причины:

- монотонность работы (каждый день одни и те же задачи);
- отсутствие признания (гости хвалят ресепшен, но не замечают труд горничных);

- негибкий график (невозможность подстроить смены под личные дела);
- низкий уровень оплаты по сравнению с конкурентами.

Задание:

1. Разработайте комплексную программу мотивации для горничных, включающую:
 - 2–3 элемента материальной мотивации (например, система бонусов, повышение оклада);
 - 2–3 элемента нематериальной мотивации (например, программа признания, обучение).
2. Предложите изменения в графике работы, которые повысят удовлетворённость без ущерба для сервиса (1–2 варианта).
3. Опишите, как вы будете информировать горничных о новой программе (к канал коммуникации, частота обратной связи).
4. Укажите 2–3 показателя (KPI), по которым оцените эффективность программы через 3 месяца (например, снижение текучести, рост оценок у довольственности персонала в опросах).

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Задание 1.

1. Дайте определение понятия «музейный туризм».
2. Какова роль музеев в развитии культурного туризма? Приведите 2–3 примера.
3. Какие виды туризма чаще всего включают посещение музеев? Кратко охарактеризуйте каждый.
4. Что такое музеификация объектов культурного наследия? Приведите примеры.
5. Какие преимущества даёт музеификация для развития туризма в регионе?
6. Какие основные проблемы возникают при превращении исторического объекта в музей?
7. Как соблюсти баланс между доступностью музейного объекта для туристов и его охраной?

8. Какие правовые акты регулируют музеефикацию памятников в России?
9. Перечислите основные инструменты маркетинга для продвижения музеев как туристских дестинаций.
10. Как социальные сети помогают в продвижении музейных проектов? Приведите 2 примера.
11. Что такое брендинг территории и как музеи могут участвовать в этом процессе?
12. Какие интерактивные технологии используются в современных музейных экспозициях? Приведите 3 примера.
13. Как AR/VR-технологии меняют опыт посещения музея?
14. В чём преимущества сенсорных панелей и интерактивных инсталляций для музейной аудитории?
15. Что такое виртуальный музей? Опишите его основные форматы.
16. Какие возможности дают онлайн-экскурсии для туристов?
17. Как цифровые коллекции расширяют аудиторию музеев?
18. Каковы перспективы развития виртуальных музеев и онлайн-экскурсий?
19. Какие принципы лежат в основе разработки туристских маршрутов с включением музейных объектов?
20. Как обеспечить логистическую и тематическую связность между объектами маршрута?
21. Какие виды тематических маршрутов с музейными объектами вы знаете? Приведите 3 примера.
22. Какова роль туроператоров в создании и продвижении маршрутов с музеями?
23. Какие традиционные форматы экскурсий используются в музеях?
24. Какие инновационные методики проведения музейных экскурсий вы можете назвать? Приведите 2–3 примера.
25. Как мобильные приложения и аудиогиды улучшают экскурсионный опыт?
26. Какие категории туристов нуждаются в особой доступности музеев?

27. Какие меры адаптации инфраструктуры необходимы для маломобильных групп посетителей?
28. Что такое тактильные экспонаты и для кого они предназначены?
29. Назовите основные источники финансирования музейной деятельности. Кратко охарактеризуйте каждый.
30. Какие платные услуги чаще всего предлагают музеи туристам? Приведите 3 примера и объясните, как они влияют на рентабельность музея.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации

№ п/п	Тип задания	Максимальное количество баллов
-------	-------------	--------------------------------

Задание 1	Ответ на вопрос открытого типа с развернутым ответом	30
Задание 2	Тестовые задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	20
Задание 3	Решение ситуационного задания	50
Итого		100

Для получения общей итоговой оценки по дисциплине нужно вычислить среднее арифметическое оценок по текущей работе и промежуточной аттестации

Критерии оценивания заданий открытого типа с развернутым ответом

Оценка «30-25 баллов» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «24-15 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «14-5 баллов» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений изученной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «4-0 баллов» ставится, если обучающийся обнаруживает не полное знание и понимание основных положений изученной темы, допускает серьезные неточности в определении понятий или формулировке правил, излагает материал непоследовательно и допускает многочисленные ошибки.

Критерии оценивания тестовых заданий

Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 4 балла

Критерии оценивания решения ситуационного задания

Оценка «50-45 баллов» ставится, если обучающийся самостоятельно провел анализ ситуации, выразил своё мнение по проблеме, поставленной в задании, аргументировал его, точно определив содержание проблемы и ее составляющих, дал рекомендации по эффективному решению представленной в задаче ситуации. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно.

Оценка «44-35 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «34-25 баллов» ставится, если обучающийся правильно провел анализ ситуации, допустив не более 3 ошибок, проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих задания; понимает базовые основы и теоретическое обоснование решаемой задачи. Допущено не более 3 ошибок в анализе результатов расчетов и написании выводов.

Оценка «24-15 баллов» ставится, если обучающийся при решении задания провел не полный анализ ситуации, допустив более 3 ошибок. Не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено три или более трех ошибок в анализе результатов решения и написании выводов.

Оценка «14-0 баллов» ставится, если обучающийся при решении задачи неправильно провел анализ, выводы сделаны неполные и недостаточно аргументированные

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий

Для выполнения задания промежуточной аттестации по дисциплине (при необходимости) обучающемуся дополнительных материалов не требуется.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Занятия лекционного типа дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал практических занятий был освоен обучающимся ему необходимо:

- предварительно изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

- при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем.

Самостоятельная подготовка обучающихся включает в себя:

- доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;

- повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. — СПб.: Питер, 2018. — 848 с. ISBN 978-5-4461-0758-9.
2. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика. — М.: Проспект, 2020. — 688 с. ISBN 978-5-392-31547-8.
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 304 с. ISBN 978-5-16-016234-4.
4. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. — 376 с. ISBN 978-5-87057-298-5.
5. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Управление персоналом. — М.: Альфа-Пресс, 2019. — 512 с. ISBN 978-5-94280-776-9.
6. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2018. — 368 с. ISBN 978-5-87057-199-5.

8.2 Дополнительная литература

1. Герцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Мотивация к работе. — М.: Вершина, 2007. — 240 с. ISBN 978-5-9626-0369-4.
2. Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Питер, 2019. — 400 с. ISBN 978-5-4461-1157-9.
3. Роббинс С. П., Коултер М. Менеджмент. — М.: Вильямс, 2018. — 1056 с. ISBN 978-5-8459-2177-4.
4. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб.: Питер, 2020. — 416 с. ISBN 978-5-4461-1432-7.
5. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 2017. — 272 с. ISBN 978-5-7749-1234-5.

8.3. Правовая документация

1. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма» от 24 декабря 2021г. N 2439: Постановление: [Утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2021 г.

№ 2439]. – Текст: электронный // Правительство Российской Федерации: официальный сайт. – Москва, 2026. – Загл. с титул. экрана. – URL: <http://government.ru/docs/all/138661/>

2. Об утверждении государственной программы Донецкой Народной Республики «Развитие туризма» от 24 декабря 2025г. № 130-3: Постановление: [Утверждена Постановлением Правительства Донецкой Народной Республики от 24 декабря 2025 г. № 130-3]. – Текст: электронный // Правительство Донецкой Народной Республики: официальный сайт. – Донецк, 2026. – Загл. с титул. экрана. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202512260032>

8.4. Интернет-ресурсы

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА»
<https://cyberleninka.ru/>

2. Электронно-библиотечная система «Лань» <https://e.lanbook.com/>

3. Электронно-библиотечная система «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные аудитории для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; интерактивная доска

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».