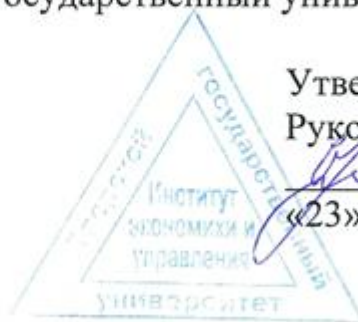


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Лельчицкий Игорь Давыдович
Должность: и.о. проректора по образовательной деятельности
Дата подписания: 07.07.2026 11:36:51
Уникальный программный ключ:
aa5b5ee17d97a2e4d94e98e995320af94f043ce2

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»



Утверждаю:
Руководитель ООП
Чегринцова С.В.
«23» апреля 2025 г.

Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)

Маркетинг персонала

Направление подготовки

38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль подготовки

Управление трудовыми и социальными процессами в организации

Для студентов 4 курса очной формы обучения

5 курса очно-заочной формы обучения

Составитель: ст. преподаватель Е.Э. Никитина

Тверь, 2025

I. Аннотация

1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

Целью освоения дисциплины (модуля) является: обеспечение фундаментальной научной и практической подготовки студентов в области организации, нормирования и оплаты труда, имеющих важное значение для организации управления предприятием в условиях рынка посредством выявления путей снижения издержек производства, роста прибыльности и конкурентоспособности, повышения стимулов работников к высокопроизводительному труду.

Задачами освоения дисциплины (модуля) являются:

- 1) изучить функции и технологии маркетинга персонала;
- 2) изучить нормативно-правовые оснований маркетинга персонала в организации;
- 3) получить практические навыки маркетинга персонала в организации и подготовке рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом экономического субъекта;
- 4) развивать профессионально важные качества и способности будущего менеджера по персоналу.

2. Место дисциплины (или модуля) в структуре ООП

Дисциплина «Маркетинг персонала» относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль подготовки «Управление трудовыми и социальными процессами в организации». В теоретико-методологическом и практическом направлении она тесно связана со следующими дисциплинами учебного плана и является по отношению к ним закрепляющей формирование соответствующих компетенций: Рекрутмент, МТСИ, Рынок труда, Кадровая политика и кадровое планирование.

3. Объем дисциплины: 5 зачетных единиц, 180 академических часов, в том числе:

Для очной формы обучения:

контактная аудиторная работа: лекции 20 часов, практические занятия 20 часов,

самостоятельная работа: 136 часов, в том числе контроль 27 часов.

Для очно-заочной формы обучения:

контактная аудиторная работа: лекции 12 часов, практические занятия 12 часов,

самостоятельная работа: 152 часа, в том числе контроль 27 часов.

4. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
ПК-1 Способен выполнять анализ рынка труда, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	ПК-1.1; Собирает, анализирует и структурирует информацию об особенностях организации работ на конкретных рабочих местах (или о профиле должности) и потребности в персонале
	ПК-1.2 Собирает, анализирует и структурирует информацию о рынке труда и соотносит ее с потребностями организации

5. Форма промежуточного контроля:

По очной форме обучения – экзамен, 8 семестр

По очно-заочной форме обучения – экзамен, семестр Д

6. Язык преподавания - русский.

II. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Для очной формы обучения

Учебная про- грамма – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Контроль самостоя- тельной работы (в том числе курсовая работа)	Самостоя- тельная ра- бота (час.)
		Лекции		Практические за- нятия			
		все- го	в т.ч. практи- ческая подго- товка	все- го	в т.ч. прак- тическая подготовка		
Тема 1. Мар- кетинг персо- нала в совре- менных орга- низациях	30	5		5			20
Тема 2. Мар- кетинговые исследования в области тру- да	30			5			25
Тема 3. Внут- ренний марке- тинг персона- ла	30	5			1		24
Тема 4. Внеш- ний маркетинг персонала	30	5			1		24
Тема 5. Мар- кетинговые стратегии в области управления персоналом	30			5	1		24
Тема 6. Оцен- ка эффектив- ности марке- тинга персо- нала	30	5		5	1		19
ИТОГО:	180	20		20	4		136

Для очно-заочной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)			Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические занятия	Контроль самостоя-	
				тельной	

		все- го	в т.ч. практи- ческая подго- товка	все- го	в т.ч. прак- тическая подготовка	тельной работы (в том числе курсовая работа)	
Тема 1. Маркетинг персонала в современных организациях	30	2		2			26
Тема 2. Маркетинговые исследования в области труда	30	2		2			26
Тема 3. Внутренний маркетинг персонала	30	2		2	1		25
Тема 4. Внешний маркетинг персонала	30	2		2	1		25
Тема 5. Маркетинговые стратегии в области управления персоналом	30	2		2	1		25
Тема 6. Оценка эффективности маркетинга персонала	30	2		2	1		25
ИТОГО:	180	12		12	4		152

Содержание разделов и тем по дисциплине

Тема 1. Маркетинг персонала в современных организациях

Понятие маркетинг персонала, его роль в развитии предприятия. Особенности маркетинга в управлении персоналом. Определение маркетинга персонала как научно-практической дисциплины. Структура предмета.

Сущность, виды маркетинга персонала. Роль в управлении персоналом. Маркетинг персонала как философия развития персонала предприятия. Маркетинг персонала как методология исследования рынка.

Формирование и развитие маркетингового подхода к управлению персоналом. Маркетинг персонала как система формирования спроса. Направления маркетинга персонала. Функции маркетинга персонала.

Задачи, решаемые в ходе изучения дисциплины. Принципы, на которых строится изучение дисциплины. Связь дисциплины с другими предметами.

Концепция маркетинга. Система маркетинга персонала. Обеспечение системы маркетинга персонала. Кадровое обеспечение. Информационное обеспечение. Техническое обеспечение. Правовое обеспечение. Нормативно-методическое обеспечение.

Ситуация на рынке труда. Общеэкономические, демографические процессы. Спрос на персонал, его количественная структура.

Развитие технологии. Изменение характера и содержания труда, его предметной направленности. Требования к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала.

Регулирование занятости населения в государственном масштабе. Ориентация потребителей на товар «рабочая сила».

Стратегии маркетинга в области производства и реализации продукции и в области персонала. Финансовые ресурсы. Оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом. Кадровый потенциал организации. Возможность специалистов кадровой службы.

Тема 2. Маркетинговые исследования в области труда

Маркетинговая информация в управлении персоналом. Информация о требованиях, которые предъявляют на рынке труда к должностям работники, к рабочим местам. Внешняя и внутренняя среда организации.

Информационная функция маркетинга персонала. Требования, которые предъявляют к профессии, должности и рабочему месту кандидаты на вакантные должности. Источники кадровой информации.

Внешняя и внутренняя среда предприятия. Политические, экономические факторы, технологии и наука, содержание труда, законодательная база, конкурентная среда.

Сущность и направления исследования рынка труда. Сбор, обработка и анализ данных в системе управления персоналом организации. Общенаучные, аналитико-прогностические методы. Кабинетные и полевые исследования. Анализ различных тематических источников информации.

Анализ современной отечественной и зарубежной научной концепции маркетинга персонала. Определение основных направлений проведения организацией маркетинговых исследований рынка труда. Анализ условий занятости, предлагаемых работодателями на рынке труда, с целью обеспечения привлекательного имиджа организации для нынешних и потенциальных работников. Разработка методических основ проведения маркетинговых исследований рынка труда с учётом влияния маркетинговой среды организации. Совершенствование системы управления персоналом организации в процессе реализации маркетинга персонала посредством разработки и рационализации деятельности подсистемы маркетинга персонала. Оценка результативности

деятельности подсистемы маркетинга персонала в процессе проведения маркетинговых исследований рынка труда.

Конъюнктура рынка труда и тенденции развития.

Тема 3. Внутренний маркетинг персонала

Сущность внутреннего маркетинга. Использование маркетингового подхода применительно к сотрудникам. Цель внедрения внутреннего маркетинга. Удовлетворение потребителя через процесс взаимодействия с мотивированным и клиентоориентированным персоналом.

Достоинства внутреннего маркетинга. Практические аспекты внутреннего маркетинга. «Удовлетворенность» работников компании «товарами и услугами» отдельных подразделений и компанией в целом. Уровень лояльности. Причины внедрения внутреннего маркетинга.

Этапы развития концепции внутреннего маркетинга.

Сущность кадрового аудита. Цель и задачи кадрового аудита. Направления аудита. Показатели оценки в рамках кадрового аудита.

Требования к персоналу. Параметры требований: способности, знания, умения, навыки, опыт работы, личные качества специалиста, психофизиологические характеристики, мотивация, направленность личности, сфера интересов, ценности, обучаемость. Квалификационные справочники, классификаторы, аналитические материалы. Внутренние документы, которые содержат необходимые характеристики. Профессиограмма. Должностная инструкция.

Определение потребности в персонале на предприятии (фирме) по группам промышленно-производственного и непромышленного персонала. Основные методы определения количественной потребности в персонале. Численность работников непромышленного персонала по каждому виду деятельности и объекту с учетом их особенностей. Планирование численности основных рабочих. Численность служащих и руководителей функциональных служб и подразделений. Штатное расписание.

Выбор путей покрытия потребности в персонале. Факторы, влияющие на выбор. Разработка проектируемых или текущих профессиональных требований к персоналу. Размеры затрат на воспроизводство человеческих ресурсов (приобретение и дальнейшее использование персонала).

Основные этапы маркетинговой деятельности по покрытию потребностей в персонале. Проведение маркетинговых исследований в сфере маркетинга персонала. Анализ рынка рабочей силы и обоснование источников покрытия потребности. Определение вариантов путей привлечения персонала. Внутренние источники покрытия кадровой потребности. Внешние источники.

Сущность оценки персонала и ее отличие от аттестации. Цель, назначение деловой оценки. Составление индивидуальных карьерных планов, создание системы обучения и повышения квалификации, создание кадрового резерва, пересмотр системы стимулирования, разработка плана мероприятий по внутреннему PR и развитию HR бренда, внесение изменений в организа-

ционную структуру предприятия и введение в штатное расписание новых должностей. Вынужденная оценка.

Виды оценки персонала. Виды процедур оценки. Непосредственно оценка персонала, которая используется для оценки работника, его индивидуальных качеств и профессиональных знаний, навыков и умений. Оценка эффективности деятельности. Оценка должности.

Оценка потребности в обучении сотрудника силами его непосредственного руководителя. Принципы оценки персонала. Прозрачность единой системой оценки, обучения и желательно стимулирования. Четкая система стимулирования, соответствующая системе оценки и обучения, Модель компетенций, соответствующей должности оцениваемого работника.

Процедура оценки. Эффект края. Предвзятость наблюдателя. Воздействие на наблюдателя стереотипов в отношении пола, возраста, семейного положения и др. Эффект отличника. Эффект контраста. Эффект похожести. Гала-эффект. Эффект снисхождения.

План разработки и реализации процедуры оценки. План действий по созданию и внедрению системы оценки. Этапы создания системы оценки. Система компетенций для каждой должности.

Положение об оценке персонала на предприятии. Оценочные формы. Инструкции для менеджера и сотрудников. Информационная поддержка процедуры оценки. Мероприятия о результатах оценки. Повышение сотрудника в должности. Повышение заработной платы сотрудника. Внеплановая оценка. Плановая оценка персонала

Лояльность сотрудников к компании. Система мероприятий, направленных на формирование лояльности, приверженности. Определенные этапы лояльности работников по отношению к своей организации. Основные этапы лояльности. Этапы адаптации. Наставничество. Этап первоначальной (ложной) лояльности. Тренинги по формированию корпоративной культуры, мотивирующие тренинги. Организация и проведение внутрикорпоративных мероприятий (праздников, презентаций, конференций), обучение необходимым профессиональным навыкам (продажи, переговоры, деловое общение). Тренинги командообразования. Этап принадлежности к компании.

Мотивационные программы поощрения сотрудников.

Ожидаемые затраты на приобретение и использование персонала. Внешние затраты. Внутренние затраты. Капитальные инвестиции по оборудованию новых рабочих мест и переоснащению существующих. Вложение средств в дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры, учебных подразделений и т. п. Затраты по оплате труда новых сотрудников или работников с новой квалификацией, в том числе различных социальных выплат и т. п.

Тема 4. Внешний маркетинг персонала

Понятие внешнего маркетинга персонала. Позиционирование организации на рынке труда. Имидж организации-работодателя

Реклама в управлении персоналом. Мероприятия по распространению сведений с целью создания положительного образа организации в глазах потенциальных сотрудников.

Виды рекламы в управлении персоналом. Объявления в средствах массовой информации, в специализированных изданиях, на специальных стендах, в учебных заведениях. Специальные рекламные буклеты. Устные беседы вербовщиков с предоставлением рекламных материалов и т.п.

Критерии выбора рекламы в управлении персоналом. Расчет затрат на рекламу. Эффективность рекламы. Экономическая эффективность. Социальная эффективность.

Тема 5. Маркетинговые стратегии в области управления персоналом: выбор и реализация

Сущность стратегий в классическом маркетинге. Виды стратегий в классическом маркетинге. Особенности применения стратегий в маркетинге персонала. Основные цели и задачи применения стратегий в маркетинге персонала.

Стратегии в управлении персоналом. Маркетинговые стратегии в области управления персоналом. Их особенности. Стратегии организации работы на рынке труда. Стратегии поиска и найма работников. Стратегии кадровой политики. Стратегии использования кадрового потенциала предприятия. Стратегия развития персонала.

Критерии выбора стратегий. Механизм выбора стратегий. Оценка эффективности применяемых стратегий в области управления персоналом. Механизм реализации стратегий.

Тема 6. Оценка эффективности маркетинга персонала

Оценка эффективности использования маркетинга персонала. Методы оценки эффективности проводимых мероприятий.

Основные проблемы оценки эффективности в маркетинге персонала. Отсутствие четкой системы оценок эффективности. Неполнота, несовместимость и противоречивость существующих отдельных оценок эффективности. Отсутствие четкой системы целей, эффективность достижения которых требуется оценить.

Методики оценки эффективности внутреннего маркетинга. Три различных подхода к определению эффективности мероприятий внутреннего маркетинга. Акцент на удовлетворенность клиентов. Методы оценки удовлетворенности потребителей и качества услуг. Анализ «важность-исполнение». Опрос покупателей. Метод «таинственный» покупатель. Комплексная оценка эффективности на основе многоуровневой системы взаимосвязанных показателей.

Акцент на достижение целей организации. Формирование единых ценностей у всех сотрудников, понимание стратегии развития компании, ее целей и ценностей, чувство гордости за компанию. Оценка синергетического эффекта.

III. Образовательные технологии

Учебная программа – наименование разделов и тем <i>(в строгом соответствии с разделом II РПД)</i>	Вид занятия	Образовательные технологии
Тема 1. Маркетинг персонала в современных организациях	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Метод case-study Информационные (цифровые) технологии
Тема 2. Маркетинговые исследования в области труда	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Метод case-study Информационные (цифровые) технологии
Тема 3. Внутренний маркетинг персонала	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Метод case-study Информационные (цифровые) технологии
Тема 4. Внешний маркетинг	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Метод case-study Информационные (цифровые) технологии
Тема 5. Маркетинговые стратегии в области управления персоналом	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Метод case-study Информационные (цифровые) технологии
Тема 6. Оценка эффективности маркетинга персонала	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Метод case-study Информационные (цифровые) технологии

IV. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации

1. *Контрольные вопросы и задания для практических занятий.*

Тема 1. Маркетинг персонала в современных организациях

Контрольные вопросы:

1. Назовите виды маркетинга персонала.
2. Назовите функции маркетинга персонала
3. В чем суть подхода к рабочей силе как к товару? Чем это вызвано?
4. Что такое кадровый потенциал организации?
5. Какова роль службы персонала в организации мероприятий маркетинга персонала?

Задание 1.

Подготовьте доклад на одну из предложенных тем:

1. Направления маркетинга персонала
2. Изменения в требованиях к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала на современном этапе.
3. Мотивационное ядро потенциальных сотрудников организации.
4. Законодательство в области охраны труда
5. Законодательство в области занятости

Задание 2. Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн. человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет – 40 тыс. человек. В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. человек; прибыло из других областей 90 тыс. человек; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. человек пенсионного возраста; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пенсионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста. Постановка задачи. Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года; общий, естественный и механический прирост трудовых ресурсов, а также соответствующие коэффициенты движения трудовых ресурсов.

Задание 3. Рассчитайте по региону перспективную численность трудовых ресурсов при условии, что коэффициент общего прироста населения составляет 10 промилле, доля трудовых ресурсов во всем населении будет ниже на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 10 млн. человек. Трудовых ресурсов – 6 млн. человек.

Задание 4. Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1 млн. человек; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс. человек; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс. человек; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс. человек; прибыло из других районов 350 тыс. человек; убыло в другие районы – 100 тыс. человек.

Тема 2. Маркетинговые исследования в области труда

Контрольные вопросы

1. Назовите основные источники кадровой информации

2. Объясните суть информационной функции маркетинга персонала.
3. Сущность и направления исследования рынка труда.

Задание 1.

Подготовьте доклад на одну из предложенных тем:

1. Маркетинговая информация в управлении персоналом.
2. Виды маркетинговых исследований в управлении персоналом.
3. Конъюнктура рынка труда и тенденции развития.

Задание 2. Объясните, как можно использовать разные типы исследования для составления прогноза реакции работников организации на новую систему оценки труда.

Задание 3. Вспомните свой возможный опыт обращения в перечисленные ниже организации, а также рассуждайте логически и выполните возможную сегментацию следующих категорий сотрудников организаций, используя ряд перечисленных в методических указаниях критериев:

- 1) операционисты Сбербанка, обслуживающие физических лиц;
- 2) лицензированные таксисты в г. Твери;
- 3) рабочие строительных специальностей крупной строительной компании;
- 4) проводники поездов дальнего следования.

Как различаются по своим требованиям к предлагаемым условиям найма выделенные вами сегменты работников одной профессии?

Тема 3. Внутренний маркетинг персонала

Контрольные вопросы

1. В чем сущность внутреннего маркетинга персонала?
2. В чем заключается цель внедрения внутреннего маркетинга?
3. Что такое клиентоориентированность персонала и каким способом можно ее повысить?
4. Почему подход к высокопрофессиональным кадрам отличается от подхода к остальным кадрам?
5. В чем связь кадрового аудита и маркетинга персонала?
6. Перечислите параметры требований к персоналу.
7. Каким образом определяется потребность в персонале на предприятии? Какие существуют методы определения необходимой численности персонала?
8. Какие факторы влияют на выбор путей покрытия потребности в персонале на предприятии?
9. В чем сущность оценки персонала? В чем отличие оценки персонала от аттестации персонала?
10. В чем назначение кадрового резерва на предприятии? На какие должности обычно создается кадровый резерв?
11. Что такое компетенции?

12. Что такое адаптация? Какие мероприятия адаптации персонала могут быть применены на предприятии?

13. Перечислите основные затраты на персонал на разных этапах работы с ним? Относится ли заработная плата к затратам на персонал?

Задание 1.

Подготовьте доклад на одну из предложенных тем:

1. Пути повышения лояльности персонала организации
2. Этапы развития концепции внутреннего маркетинга.
3. Кадровый аудит: сущность, цель, задачи, направления
4. Профессиограмма: назначение, разработка.
5. Разработка и использование должностных инструкций
6. Профессиональные стандарты и их использование в маркетинге персонала
7. Планирование численности персонала предприятия
8. Источники покрытия потребности в персонале предприятия
9. Составление индивидуальных карьерных планов сотрудников
10. Внутренний PR и развитию HR-бренда предприятия
11. Виды оценки персонала
12. Виды процедур оценки персонала
13. Разработка и внедрение системы оценки персонала на предприятии
14. Мотивационные программы поощрения сотрудников.

Задание 2. Изучите особенности рынка услуг кадрового обеспечения. Какие услуги предоставляют кадровые агентства?

Задание 3. Используя интернет-ресурсы, ответьте на вопросы:

- 1) Как выбрать кадровое агентство для сотрудничества?
- 2) По каким параметрам их сравнивать?
- 3) Сравните 3 агентства по специфике их работы - подготовьте доклад и слайды.

Тема 4. Внешний маркетинг персонала

Контрольные вопросы:

1. Что такое внешний маркетинг персонала? Для чего он нужен компании?
2. Перечислите основные мероприятия внешнего маркетинга персонала?
3. Какие рекламные мероприятия могут быть использованы для формирования благоприятного имиджа предприятия на рынке труда?

Задание 1.

Подготовьте доклад на одну из предложенных тем:

1. Формирование имиджа организации-работодателя

2. Реклама в управлении персоналом.
3. Виды рекламы в управлении персоналом
4. Эффективность рекламных мероприятий в области управления персоналом

Задание 2. Приведите примеры активных и пассивных путей покрытия потребности в персонале

Задание 3. Пользуясь интернет-ресурсами, подготовьте доклад и небольшую презентацию с ответами на следующие вопросы:

1. Какие изменения произошли за последний год на региональном рынке труда?
2. Какие профессии сейчас наиболее востребованы работодателями в Твери?
3. Какие профессии сейчас наиболее востребованы соискателями?
4. Каковы тенденции по изменению числа вакансий в Твери за последние несколько лет?
5. Опишите портрет соискателя на рынке труда г.Твери
6. Опишите структуру спроса на специалистов по опыту работы в г. Твери
7. Опишите структуру спроса на специалистов по типу занятости и графику работы в г. Твери.
8. Опишите состояние рынка труда в любом другом городе России

Тема 5. Маркетинговые стратегии в области управления персоналом: выбор и реализация

Контрольные вопросы:

1. Сущность стратегий в классическом маркетинге?
2. Особенности применения стратегий в маркетинге персонала?
3. В чем суть маркетинговых стратегий в области управления персоналом.
4. Назовите основные критерии выбора стратегий в маркетинге персонала?
5. Как оценивается эффективность выбранных стратегий в маркетинге персонала?

Задание 1.

Подготовьте доклад на одну из предложенных тем:

1. Виды стратегий в классическом маркетинге.
2. Стратегии организации работы на рынке труда.
3. Стратегии поиска и найма работников.
4. Стратегии кадровой политики.
5. Стратегии использования кадрового потенциала предприятия.
6. Стратегия развития персонала.

Задание 2. Разработайте стратегию маркетинга персонала для следующих сегментов трудовых ресурсов:

- 1) работающие на предприятии выпускники колледжей, продолжающие обучение в вузе;
- 2) рабочие предприятия предпенсионного возраста;
- 3) менеджеры низового звена (мастера, заместители начальников отделов);
- 4) сотрудники предприятия, проживающие в общежитии;
- 5) безработные, имеющие профессии, аналогичные имеющимся на предприятии вакансиям с низкой оплатой труда;
- 6) высококвалифицированные служащие, работающие в настоящее время в конкурирующих компаниях.

Тема 6. Оценка эффективности маркетинга персонала

Контрольные вопросы:

1. Как оценивается эффективность маркетинговых мероприятий в области управления персоналом?
2. Существует ли разница в методах оценки мероприятий внутреннего и внешнего маркетинга персонала?
3. Какие показатели оценки эффективности мероприятий маркетинга персонала вы знаете?

Задание 1.

Подготовьте доклад на одну из предложенных тем:

1. Методы оценки эффективности маркетинговых мероприятий
2. Методики оценки эффективности внутреннего маркетинга персонала
3. Методы оценки эффективности внешнего маркетинга персонала

Задание 2. Рассчитать фонд оплаты труда штатных сотрудников аптеки (г. Москва). Обоснование заработной платы сотрудников выполнить на основании анализа среднерыночного уровня оплаты труда по соответствующим должностям. Предполагаемая численность штата: 3 фармацевта-провизора, 6 фармацевтов, 1 бухгалтер, 1 водитель, 1 грузчик, 1 директор, 1 уборщица.

Для расчета среднерыночного уровня оплаты труда по каждой должности необходимо найти по 5 предложений (вакансий) указанных должностей на интернет-ресурсах или в печатных изданиях. Дать ссылки на ресурсы с номерами вакансий (объявлений).

Представить информацию по каждой должности в табличной форме:

Должность	Источник (интернет-ресурс)	Размер предлагаемой в объявлении заработной платы, руб.	Средний рыночный уровень оплаты труда по данной категории сотрудников
Фармацевт-провизор	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
Фармацевт	1.		
	2.		

	3.		
	4.		
	5.		
...	...		

Расчет ФОТ сотрудников штата аптеки представить в таблице:

Контингент	Численность, чел.	Рыночная среднемесячная заработная плата, руб.	ФОТ, руб.
Фармацевты-провизоры	3		
Фармацевты	6		
Бухгалтер	1		
...	...		
Итого:			

2. Образцы контрольных тестов.

Вариант 1

1. Комплексная функция служб управления персоналом или кадровых агентств, предполагающая тщательное и всестороннее изучение рынка труда, спроса на рабочую силу, предпочтений и потребностей работодателей и работников, планирование и прогнозирование востребованных в перспективе профессий называется:

- кадровой аналитикой;
- аудитом персонала;
- кадровой политикой;
- маркетингом персонала;

2. Совокупность средств воздействия на потребителей рынка труда с целью вызвать у них желаемую ответную реакцию называется:

- рекламной компанией;
- маркетинг-микс персонала;
- имиджологией;
- опосредованной вербовкой

3. Расположите в нужном порядке основные этапы модели маркетинга

- микс персонала:
 - блок для исследования и планирования,
 - блок заботы о персонале,
 - блок рабочих мест,
 - блок договоров,
 - блок содействия,
 - блок рынков труда,
 - блок средств массовой информации:

4. Какие задачи маркетинга персонала относятся к стратегическому уровню, а какие к оперативному:

- внедрение планов мероприятий, специфических для сформированных целевых групп;
- определение потребности в персонале;

- формирование сегментов рабочей силы;
- осуществление контроля проверки выбранных инструментов посредством обратной связи, получаемой в процессе труда;
- определение целевых групп, определение позиций, необходимых и желаемых организацией.

5. Расположите в нужном порядке этапы реализации коммуникационной функции маркетинга персонала:

- внутренние связи
- реклама;
- сегментирование;
- связи с общественностью

6. Рынок труда сегментируется по трем группам критериям: социально-экономическим, ... , поведенческим:

- географическим;
- психографическим;
- половозрастным;
- национальным

8. Распределите на внешние и внутренние источники покрытия рабочей силы в организации:

- ротацию персонала
- аутстаффинг
- делегирование полномочий
- совмещение профессий
- аутсорсинг

9. Расположите в нужной последовательности основные этапы процесса отбора персонала:

- первичный отбор
- тестирование
- интервью с представителями кадровой службы
- профессиональные испытания
- интервью с линейным менеджером

10. Вербовка персонала с целью устранения имеющейся в данный момент нехватки персонала в организации – это ...

- непосредственная вербовка персонала
- опосредованная вербовка персонала
- отбор персонала

11. Непрерывно осуществляемая деятельность по формированию на рынке труда положительного имиджа организации – это ...

- непосредственная вербовка персонала
- опосредованная вербовка персонала
- отбор персонала

12. Виды контроля маркетинга персонала: - предварительный - текущий - временный - систематический - заключительный

13. Элементы контроля маркетинга персонала:

- объекты контроля

- методы контроля
- субъекты контроля
- время проведения контроля
- реализация контроля

14. Функции контроля маркетинга персонала:

- координационная
- мотивационная
- организационная
- техническая
- методическая

15. Формы контроля маркетинга персонала:

- систематический контроль
- контроль предпосылок
- контроль реализации
- метаконтроль
- целостностный контроль

16. Результативность мероприятий, связанных с маркетингом персонала, определяется способами: ...

- анализа привлекательности
- аудита
- контроллинга маркетинга персонала
- открытости
- прозрачности

17. Совокупность действий собственника рабочей силы, направленных на поиск и создание максимально благоприятных условий для формирования его конкурентоспособности на перспективу называется ...

- реклама;
- поиск работы;
- самомаркетинг;
- маркетинг

18. К функциям самомаркетинга относят: распределительную, ... , преобразующую, стимулирующую, управленческую.

- корректирующую;
- информационную;
- проектирующую
- финансовую

19. Разработка стратегии конкурентоспособности персонала, представляющая совокупность действий, конкретизированных с точки зрения оптимального комплекса самомаркетинга, называется:

- основой самомаркетинга;
- выборкой самомаркетинга
- ядром самомаркетинга
- перспективой самомаркетинга

20. Накопление человеческого капитала у персонала, которое расширяет возможности повышения эффективности труда за счет его перемены как в

пределах собственного рабочего места, так и за его пределами называется ...

- рыночной конкурентоспособностью;
- внутриорганизационной конкурентоспособностью;
- внешней конкурентоспособностью
- внутрипрофессиональной конкурентоспособностью

21. Соответствие структуры производства и занятости потребности рынка в товарах и услугах называется:

- внутриорганизационной конкурентоспособностью;
- внешней конкурентоспособностью
- эффективной занятостью;
- рациональной расстановкой

22. Комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара «рабочая сила», определяющая его успех на рынке труда, проявляющийся в эффективности труда и в способности к профессиональному развитию называется:

- рыночным успехом;
- состоятельностью;
- конкурентоспособностью

Вариант 2

1. Маркетинг персонала - это:

a) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;

b) такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;

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

d) формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

2. Главная задача маркетинга персонала это:

a) владение ситуацией на рынке труда для определения потребностей в специалистах дефицитных специальностей

b) предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве

c) изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений

d) владение ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале

3. Какими методами можно определить трудоемкость работ по управлению персоналом?

a) Нормативным

b) Расчетно-аналитическим

c) С помощью фотографии рабочего времени или хронометража

d) Все ответы а-с являются правильными

e) Ни один из ответов не является правильным

4. Что предусматривает профессиональный аспект адаптации работника в организации?

а) Постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества, т.п.)

б) Сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе

с) Растет подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно-экономического характера)

5. Какие этапы включает процесс подбора персонала?

а) Оформление анкетных и автобиографических данных, анализ рекомендаций и послужного списка, проведение собеседования, профессиональное освидетельствование, анализ решения и подготовка материалов для найма

б) Разработка плана потребности в персонале, мониторинг рабочей силы, заявки линейных руководителей в кадровую службу, уточнение требований к кандидатам, поиск, отбор кадров

с) Поиск персонала внутри и вне компании, заявки линейного менеджера в отдел кадров, отбор и оценка эффективности

6. В чем состоит наиболее важная часть предварительной подготовки при отборе претендента?

а) Проведение собеседования с претендентом

б) Анализ содержания работы и описание её характера

с) Предоставление рекомендательных писем

7. Что такое развитие персонала?

а) Комплекс мер по профессиональному обучению, переподготовке и повышению квалификации

б) Интенсивные технологические преобразования в организации

с) Систематическое повышение зарплаты персонала и продвижение работающих по служебной лестнице

8. Что такое деловая оценка персонала?

а) Это разработка системы показателей, характеризующих будущее состояние объекта управления

б) Процедура разработки должностной инструкции и модели рабочего места

с) Это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места

9. Сущность кадрового планирования заключается в:

а) организации обучения кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или должности

б) экономии рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени и т.п.

с) преобразовании имеющихся качественных характеристик персонала в результаты, способствующие достижению цели деятельности организации в настоящем и будущем

д) предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства

е) владении ситуацией на рынке труда

10. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы:

а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы

б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом

с) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ

д) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба

е) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями

11. Главной задачей кадрового контроллинга показателей является:

а) разработка мероприятий по корректировке отклонений

б) фиксация результатов кадрового планирования

с) сопоставление запланированного и полученного результатов

д) анализ отклонений

е) принятие мер по устранению отклонений

12. Расчет количественной потребности в персонале происходит:

а) в зависимости от целей привлечения

б) одновременно с определением качественной потребности

с) после определения качественной потребности в персонале

д) без определения качественной потребности в персонале

е) перед определением качественной потребности

13. Функциями, которые относятся к подсистеме найма и учета персонала являются:

а) организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала

б) охрана труда и техника безопасности

с) введение в должность и адаптация новых работников

д) профессиональная ориентация персонала

е) управление занятостью персонала

14. Функциями системы управления персоналом, которые относятся к подсистеме маркетинга персонала, являются:

а) разработка кадровой политики

б) организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала

с) разработка стратегии управления персоналом

д) анализ кадрового потенциала

е) оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка персонала

15. Маркетинг персонала трактует рабочее место как:
- a) рабочее место в рамках самой организации
 - b) продукт, который продается на рынке труда
 - c) территорию, которая отводится для этого рабочего места
16. К недостаткам внешних источников привлечения персонала относятся:
- a) более высокие затраты на привлечение персонала
 - b) нового работника плохо знают в коллективе
 - c) сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации
 - d) длительный период адаптации
 - e) ограничение возможностей для выбора кадров
17. К преимуществам внутренних источников привлечения персонала относятся:
- a) низкие затраты на адаптацию персонала
 - b) уменьшение угроз возникновения интриг внутри организации
 - c) появление новых импульсов для развития
 - d) рост производительности труда
 - e) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом
18. К внешним факторам среды организации, учитываемым при проведении персонал-маркетинга, относятся:
- a) кадровая политика организаций-конкурентов
 - b) финансовые ресурсы организации
 - c) источники покрытия кадровой потребности
 - d) развитие технологии
 - e) особенности социальных потребностей
19. К внутренним факторам среды организации, учитываемым при проведении персонал-маркетинга, относятся:
- a) кадровый потенциал организации
 - b) развитие законодательства
 - c) особенности социальных потребностей
 - d) цели организации
 - e) источники покрытия кадровой потребности
20. Для определения потребности в персонале управления используется метод:
- a) основанный на использовании данных о времени трудового процесса
 - b) расчета по нормам обслуживания
 - c) экспертных оценок
 - d) основанный на использовании данных о трудоемкости процессов управления
 - e) расчета по рабочим местам

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
ПК-1 Способен выполнять анализ рынка труда, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	ПК-1.1; Собирает, анализирует и структурирует информацию об особенностях организации работ на конкретных рабочих местах (или о профиле должности) и потребности в персонале
	ПК-1.2 Собирает, анализирует и структурирует информацию о рынке труда и соотносит ее с потребностями организации

Вид промежуточной аттестации – ситуационные задания.

Способ проведения способы проведения: письменный.

Типовые задания:

Задание 1

Описание ситуации и постановка задачи

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволят определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала. На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого претендента связаны с определенными затратами. Организация-работодатель располагает лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность. Она разработала требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов. На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Исходные данные включают:

- формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (табл. 5.2);
- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл. 5.3);

- информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;

- лимит единовременных затрат на одного претендента. Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А - агентство по найму персонала;
- для претендента Б - служба занятости;
- для претендента В - свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);
- для претендента Г - учебное заведение соответствующего профиля.

Договорные отношения организации-работодателя с агентством по найму оцениваются в 10,8 тыс. у.е., с учебным заведением - в 1,5 тыс. у.е.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,9 тыс. у.е., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс. у.е., по службе занятости - 0,6 тыс. у.е., по учебному заведению - 0,2 тыс. у.е. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составили для агентства по найму 8,5 тыс. руб., для кандидатов из остальных источников - 6,2 тыс. у.е. Затраты по найму равны 0,4 тыс. у.е. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

для претендента А - 1,0 тыс. у.е.;

для претендента Б - 2,5 тыс. у.е.;

для претендента В - 3,0 тыс. у.е.;

для претендента Г - 3,7 тыс. у.е.

При реализации программы введения кандидатов в должность от организации-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А - 0,5 тыс. у.е., Б - 1,5 тыс. у.е., В - 1,5 тыс. у.е., Г - 2,0 тыс. у.е. Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 тыс. у.е.

Таблица 1. Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градация по важности		
	очень важно	важно	желательно
1	2	3	4
Профессиональные предпосылки, образование			
1. Высшее образование	X		
2. Другие виды образования			X
3. Иностранные языки			X
4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы)	X		
5. Специальные знания		X	
Личностные предпосылки			
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы) (указать конкретный круг проблем)		X	
7. Приспособляемость (способность к многовариантной прора-		X	

ботке проблем при возникновении различных			
8. Организационные способности (способность к рациональному <u>планированию</u> и <u>организации</u> выполняемой работы, определению приоритетности заданий, <u>распределению</u> заданий с учетом возможностей <u>исполнителей</u> , организации работы до получения конечного результата)	X		
9. Личная инициатива (умение проявлять инициативу и выдвигать идеи) (<i>привести примеры</i>)		X	
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее сопротивление)		X	
11. Умение вести переговоры (<i>указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах</i>)			X
12. Способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время и в условиях больших нагрузок)		X	
13. Навыки риторики и письменной работы; способность к ведению совещаний, семинаров; умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией в следующих трудных случаях..... умение дать письменное заключение о <u>запросах</u> внешних адресатов (<i>указать, каких</i>)		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)		X	
15. Стиль общения (корректность, открытость, <u>коммуникабельность</u> , готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)		X	
Возможные другие предпосылки			

Задание 2

Кейс «Метод портфельного анализа и кадровая политика» Метод портфеля для оценки управленческих кадров введен американской компанией General Electric Company (GE). Основной целью было выяснение того, насколько управленцы, реализуя свое менеджерское поведение, готовы к проведению ресурсно- ориентированной стратегии персонала. Составляющими оценивания были такие организационные ценности, как включение (приобщение) сотрудников; прямые, личностные коммуникации, аналогичные контактам на малых предприятиях; так называемый менеджмент без 19 границ, т. е. коммуникация и сотрудничество, невзирая на уровни иерархии или границы сфер деятельности. Такая цель была определена из-за сложившейся ситуации в компании, которая характеризовалась тем, что «...некоторые руководители не хотели или были не в состоянии уйти от привычки автократического руководства и роли «крупных китов» и принять те ценности, которые пытались развить в компании». В результате проведенной работы были определены четыре типа руководителей, в подчинении которых находились другие руководящие работники, в зависимости от того, способ-

ствуют они или мешают проведению организационных ценностей. К первому типу были отнесены руководители, которые вовлекают своих работников в принятие решения и разделяют ценности компании. Такой вариант поведения прогрессивен: использующая его управленческая команда представляет суть организационного топ-менеджмента на длительную перспективу. Второй тип руководителей не принимает предложений подчиненных и не разделяет ценностей компании, поэтому в компании не задерживается. Руководители третьего типа, с одной стороны в целом разделяют ценности компании, хотя не всегда, а с другой – иногда не принимают предложений сотрудников. У такой категории руководителей «есть шанс исправиться». Руководители, относящиеся к четвертому типу, характеризуются хорошими краткосрочными результатами в работе и критиковать их не за что. Однако достижения осуществляются за счет их авторитарного поведения, что противоречит ценностям компании и может снизить готовность сотрудников к долгосрочной результативной работе. Доказательством готовности компании подкреплять слова делом стало решение устранить управленцев четвертого типа. Этот поворотный пункт был необходим: единственно возможный вариант для того, чтобы сотрудники General Electric Company отвечали за слова, и помимо поддержания традиционных авторитарных отношений и функционального кастинга научились бы активно сотрудничать друг с другом.

Задание к кейсу:

1. Как классифицируются на матрице БКГ «Портфеля человеческих ресурсов» указанные в кейсе руководители четвертого типа (см. методические указания к теме)?
2. Почему, несмотря на высокие результаты руководителей четвертого типа, в компании GE было принято решения освободиться от них? Считаете ли Вы это решение правильным? Почему?
3. Объясните, почему топ менеджеры GE считают, что избавление от руководителей 4-го типа приведет к тому, что сотрудники станут «отвечать за свои слова»?

Задание 3

Компании ОАО «Employer» ежегодно для замещения освободившихся вследствие текучести кадров вакансий требуется в среднем 2 менеджера низового звена, 8 высококлассных технических специалистов, 6 служащих высокой квалификации и 38 рабочих. Для поиска и подбора персонала компания имеет в кадровой службе сотрудника с оплатой труда 60 тыс. д. ед. в месяц; используется выделенная телефонная линия (2 тыс. д. ед. в месяц), Internet (1000 д. ед. в месяц); приобретена электронная система on-line – собеседования (200 тыс. д. ед.), которая предположительно будет эксплуатироваться в течение ближайших 4 лет.

Среднемесячная оплата труда рабочего – 40 тыс. д. ед., менеджера низового звена, технического специалиста и служащего – 60 тыс. д. ед. Для привлечения сотрудников публикуются рекламные объявления в газете «Работа для Вас» и «Работа.ru» (200 тыс. д. ед. в год).

Что более выгодно компании: самостоятельно осуществлять поиск нужных сотрудников или пользоваться услугами кадрового агентства, если агентство за подбор служащего или менеджера берет вознаграждение в размере 12% их годовой заработной платы, а за рабочего – 9% его годовой заработной платы (при подборе в год более 20 сотрудников предоставляется скидка 5%)? Потери от более длительного поиска каждого сотрудника без участия кадрового агентства составляют 2500 тыс. д. ед. в месяц на 1 сотрудника.

Критерии и шкала оценивания

Индикаторы	Критерий оценивания	Шкала оценивания
ПК-1.1; Собирает, анализирует и структурирует информацию об особенностях организации работ на конкретных рабочих местах (или о профиле должности) и потребности в персонале	Правильно и качественно собирает, анализирует и структурирует информацию об особенностях организации работ на конкретных рабочих местах (или о профиле должности) и потребности в персонале	20
	Собирает, анализирует и структурирует информацию об особенностях организации работ на конкретных рабочих местах (или о профиле должности) и потребности в персонале с незначительными недочетами	16-17
	Пытается, но не всегда успешно, анализировать и структурировать информацию об особенностях организации работ на конкретных рабочих местах (или о профиле должности) и потребности в персонале	13-14
	Не способен собрать, проанализировать и структурировать информацию об особенностях организации работ на конкретных рабочих местах (или о профиле должности) и потребности в персонале	0
ПК-1.2 Собирает, анализирует и структурирует информацию о рынке труда и соотносит ее с потребностями организации	В полном объеме, собирает, анализирует и структурирует информацию о рынке труда и соотносит ее с потребностями организации	20
	Может собрать, проанализиро-	16-17

	вать и структурировать информацию о рынке труда и соотносит ее с потребностями организации	
	Собирает, пытается анализировать и структурировать информацию о рынке труда и соотносит ее с потребностями организации	13-14
	Не умеет собрать, проанализировать и структурировать информацию о рынке труда и соотносит ее с потребностями организации	0

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., ответ обучающегося на экзамене оценивается суммой до 40 баллов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр, и баллов, полученных на экзамене.

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;

От 70 до 84 баллов – «хорошо»;

От 85 до 100 баллов – «отлично».

V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) Основная литература:

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2054180> (дата обращения: 12.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

2. Масалова, Ю. А. Маркетинг персонала : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14616-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544178> (дата обращения: 12.04.2024).

3. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала : учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. - 4-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 382 с. - ISBN 978-5-394-05190-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083010> (дата обращения: 12.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

б) дополнительная литература

1. Арсеньев Ю. Н. Управление персоналом: Технологии : учебное пособие. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - ISBN 5-238-00842-2 ; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558>
2. Дейнека А. В. Управление персоналом организации : учебник. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с. : (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0 ; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057>
3. Патласов О. Ю. Маркетинг персонала : учебник. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 384 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02354-5 ; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=45288>
4. Пугачёв В.П. Планирование персонала организации [Электронный ресурс]: учебное пособие.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2011.— 236 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/13151.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Калужский, М.Л. Маркетинг на рынке труда : учебник : [16+] / М.Л. Калужский. – Изд. 2-е. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 193 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=598993> (дата обращения: 04.02.2021). – ISBN 978-5-4499-1658-7. – DOI 10.23681/598993. – Текст : электронный.
6. Патласов, О.Ю. Маркетинг персонала : учебник / О.Ю. Патласов. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 384 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573267> (дата обращения: 04.02.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03584-5. – Текст : электронный.
7. Чернопятав, А.М. Маркетинг персонала : учебник : [12+] / А.М. Чернопятав. – 2-е изд., стер. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 277 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=564386> (дата обращения: 04.02.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0333-4. – DOI 10.23681/564386. – Текст : электронный.
8. Пономарева, Т. Н. Маркетинг персонала : учебное пособие / Т. Н. Пономарева, Н. В. Дубино, М. С. Старикова. — Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2017. — 153 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/80420.html> (дата обращения: 04.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
9. Масалова, Ю. А. Маркетинг персонала : учебное пособие / Ю. А. Масалова. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2017. — 197 с. — ISBN 978-5-7014-0793-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87128.html> (дата обращения:

04.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/87128>

2) Программное обеспечение

а) Лицензионное программное обеспечение

Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 338

Список ПО:	Условия предоставления
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	бесплатно
Google Chrome	бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
OpenOffice 4.1.1	бесплатно
Qt 5.6.0	бесплатно
WinDjView 2.0.2	бесплатно
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 245

Список ПО:	Условия предоставления
1С:Предприятие 8 (8.3.7.1873)	Акт приема-передачи №Tr034562 от 15.12.2009
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	бесплатно
Dropbox	бесплатно
Google Chrome	бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
WinDjView 2.0.2	бесплатно
СПС ГАРАНТ аэро	договор №5/2018 от 31.01.2018
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

б) Свободно распространяемое программное обеспечение

- Adobe Reader XI
- Debut Video Capture
- 7-Zip
- iTALC
- Google Chrome
- и др.

3) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

(Доступ с компьютеров сети ТвГУ)

1. ЭБС Лань <https://e.lanbook.com/>
2. ЭБС Znanium.com <https://znanium.com/>
3. ЭБС Университетская библиотека online <https://biblioclub.ru>
4. ЭБС ЮРАЙТ <https://urait.ru/>
5. ЭБС IPR SMART <https://www.iprbookshop.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы): https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp
7. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>

4) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. База данных «Обзор банковского сектора» - информационно-аналитические материалы Центрального банка Российской Федерации - <https://www.cbr.ru>
2. База данных «Открытые данные» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <https://minfin.gov.ru/ru/opendata/>
3. База статистических данных Росстата - <https://rosstat.gov.ru/statistic>
4. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>
5. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/
6. Справочная система Главбух – Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>
7. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <https://budget.gov.ru/>
8. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/>
9. База статистических данных Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/>
10. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал http://www.multistat.ru/?menu_id=1
11. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>
12. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>
13. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - <https://bankrot.fedresurs.ru/>
14. Информационная система для методической поддержки, сбора лучших практик регулирования, дистанционного обучения специалистов в

области оценки регулирующего воздействия на федеральном и региональном уровне (ИС МПДО) - ogv.gov.ru

15. База документов Минэкономразвития РФ - <https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/>

VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины

Организуя свою работу по освоению дисциплины, обучающиеся должны:

- использовать рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению дисциплины, по практическому применению изученного материала, по выполнению заданий в ходе текущего и промежуточного контроля, по использованию информационных технологий и др.;

- ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

1. Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы. В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

2. Самостоятельное изучение тем дисциплины. В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

3. Подготовка к занятиям. В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

4. Подготовка к промежуточной аттестации. При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень

сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., по дисциплине, заканчивающейся экзаменом, итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр (максимальное количество баллов – 60), и баллов, полученных на экзамене (максимальное количество баллов – 40).

Распределение максимальных баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре	60
Из них:	
- решение кейсов	20
- презентации	20
- модульные работы	20
Экзамен	40
Итого:	100

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;

От 70 до 84 баллов – «хорошо»;

От 85 до 100 баллов – «отлично».

VII. Материально-техническое обеспечение

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает:

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория № 228, 229, 233/2, 241, 342 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (столы, стулья, доска), компьютер, мультимедийный проектор с потолочным креплением и экраном, переносной ноутбук
Учебная аудитория № 239, 240 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (стол, стулья, доска)
Кафедра управление персоналом 232 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студен-	Стол, стулья, стационарные компьютеры, принтер.

ческий, д. 12	
Компьютерные классы 245, 338 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студен- ческий, д.12	Комплект учебной мебели (стол, сту- лья), компьютеры, моноблоки, пере- носные ноутбуки, МФУ

VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины

№п.п.	Обновленный раздел ра- бочей программы дисци- плины	Описание внесен- ных изменений	Реквизиты доку- мента, утвердивше- го изменения
1.			
2.			