

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Заболотный Г.И. / Заболотный Г.И.  
Должность: Директор филиала  
Дата подписания: 29.05.2023 10:00:33  
Уникальный программный ключ:  
476db7d4accb36ef8130172be235477473d63457266ce26b7e9e40f733b8b08

**МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ**

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Самарский государственный технический университет»**

(ФГБОУ ВО «СамГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ:

Директор филиала ФГБОУ ВО  
"СамГТУ" в г. Новокуйбышевске

\_\_\_\_\_ / Г.И. Заболотный

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.1.01.17 «Маркетинг персонала»**

<b>Код и направление подготовки (специальность)</b>	38.03.03 Управление персоналом
<b>Направленность (профиль)</b>	Управление персоналом
<b>Квалификация</b>	Бакалавр
<b>Форма обучения</b>	Очная
<b>Год начала подготовки</b>	2023
<b>Институт / факультет</b>	Кафедры филиала ФГБОУ ВО "СамГТУ" в г. Новокуйбышевске
<b>Выпускающая кафедра</b>	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
<b>Кафедра-разработчик</b>	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
<b>Объем дисциплины, ч. / з.е.</b>	216 / 6
<b>Форма контроля (промежуточная аттестация)</b>	Экзамен

## **Б1.В.1.01.17 «Маркетинг персонала»**

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) **38.03.03 Управление персоналом**, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от № 955 от 12.08.2020 и соответствующего учебного плана.

Разработчик РПД:

Заведующий кафедрой,  
кандидат экономических  
наук, доцент

---

(должность, степень, ученое звание)

Е.А Подолян

---

(ФИО)

Заведующий кафедрой

Е.А. Подолян, кандидат  
экономических наук, доцент

---

(ФИО, степень, ученое звание)

**СОГЛАСОВАНО:**

Председатель методического совета  
факультета / института (или учебно-  
методической комиссии)

А.А Малафеев, кандидат  
экономических наук, доцент

---

(ФИО, степень, ученое звание)

Руководитель образовательной  
программы

А.А. Малафеев, кандидат  
экономических наук, доцент

---

(ФИО, степень, ученое звание)

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы .....	4
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся .....	5
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам), с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий .....	5
4.1 Содержание лекционных занятий .....	6
4.2 Содержание лабораторных занятий .....	7
4.3 Содержание практических занятий .....	8
4.4. Содержание самостоятельной работы .....	10
5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю) .....	12
6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения .....	12
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем .....	12
8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) .....	13
9. Методические материалы .....	13
10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) .....	15

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

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Профессиональные компетенции			
Не предусмотрено	ПК-1 Способен осуществлять деятельность по обеспечению организации персоналом и функционированию системы управления персоналом	ПК-1.3 Применяет современные маркетинговые технологии в сфере управления персоналом	Владеть принципами и методами персонал-маркетинга для удовлетворения потребности в труде всех субъектов трудовых отношений, способностью применять современные маркетинговые технологии в сфере управления персоналом
			Знать особенности функционального разделения труда в подсистеме маркетинга персонала, с учетом меняющегося внешнего и внутреннего рынка труда, современные маркетинговые технологии в сфере управления персоналом
			Уметь анализировать и продвигать на рынке труда «условия занятости» в процессе поиска и подбора персонала, которые позволяют обеспечить привлекательный образ определенной организации для потенциальных работников, применять современные маркетинговые технологии в сфере управления персоналом

**2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы: **часть, формируемая участниками образовательных отношений**

Код компетенции	Предшествующие дисциплины	Параллельно осваиваемые дисциплины	Последующие дисциплины

ПК-1	Кадровое делопроизводство; Организационная культура и организационное поведение; Основы безопасности труда; Отбор и оценка персонала; Оценка и аттестация персонала; Пакеты прикладных программ; Профессиональные компьютерные программы на платформе 1С; Разработка производственных управленческих решений; Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности; Управление персоналом организации; Финансовое право; Экономика и социология труда; Экономика управления персоналом	Основы кадровой стратегии и кадрового планирования; Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы; Производственная практика: преддипломная практика; Управленческий учет и учет персонала	
------	--	--	--

**3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Вид учебной работы	Всего часов / часов в электронной форме	8 семестр часов / часов в электронной форме
<b>Аудиторная контактная работа (всего),</b> в том числе:	80	80
Лекции	32	32
Практические занятия	48	48
<b>Самостоятельная работа (всего),</b> в том числе:	100	100
подготовка к практическим занятиям	100	100
<b>Контроль</b>	36	36
<b>Итого: час</b>	216	216
<b>Итого: з.е.</b>	6	6

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

№ раздела	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, часы				
		ЛЗ	ЛР	ПЗ	СРС	Всего часов
1	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	32	0	48	100	180

		<b>Контроль</b>	0	0	0	0	36
		<b>Итого</b>	32	0	48	100	216

#### 4.1 Содержание лекционных занятий

<b>№ занятия</b>	<b>Наименование раздела</b>	<b>Тема лекции</b>	<b>Содержание лекции</b> (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	<b>Количество часов / часов в электронной форме</b>
<b>8 семестр</b>				
1	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Маркетинг персонала: подходы к определению, принципы, уровни и виды	Маркетинг: подходы к определению. Принципы маркетинга персонала. Уровни маркетинга персонала: стратегический и оперативный.	2
2	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Маркетинг персонала: подходы к определению, принципы, уровни и виды	Внешний и внутренний маркетинг персонала.	2
3	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Маркетинг персонала: подходы к определению, принципы, уровни и виды	Персонал-маркетинг-микс: модели, средства, стратегии управления персоналом.	2
4	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Эволюция маркетинга персонала.	Научный подход к маркетингу персонала. Состояние и перспективы развития кадрового потенциала России и региона (по отраслям).	2
5	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Технология маркетинга персонала	Определение качественной и количественной потребности в персонале. Анализ внутреннего рынка рабочей силы организации.	2
6	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Технология маркетинга персонала	Анализ внешнего (отраслевого и регионального) рынка труда.. Сегментация рынка труда и формирование сегментов потенциальных работников.	2
7	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Технология маркетинга персонала	Изучение требований, предъявляемых к вакантным должностям. Анализ основных конкурентов.	2
8	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Технология маркетинга персонала	Изучение имиджа организации как работодателя и определение целевых позиций на рынке труда.	2

9	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Технология маркетинга персонала	Анализ и поиск активных партнеров. Определение источников и путей покрытия потребности в персонале.	2
10	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Развитие персонал-имиджа организации	Позиционирование и продвижение компании в качестве привлекательного работодателя.	2
11	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Развитие персонал-имиджа организации	Материальные факторы: общий уровень дохода сотрудников по сравнению с другими компаниями; социальный пакет. Нематериальные факторы привлекательности.	2
12	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Развитие персонал-имиджа организации	Карьерные возможности, общая атмосфера внутри компании. Развитый HR-бренд. Имидж работодателя.	2
13	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Развитие персонал-имиджа организации	Известность компании на рынке. Известность и лояльность топ-менеджмента. История и длительность существования компании. Известность, популярность продукции или услуг.	2
14	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Применение технологий внутреннего маркетинга в процессах управления персоналом	Персонал – внутренний клиент компании. Управление обучением и развитием персонала. Учет маркетинговых планов компании при разработке программ обучения. Участие маркетинговой службы компании в процессе обучения персонала.	2
15	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Применение технологий внутреннего маркетинга в процессах управления персоналом	Проектирование карьеры. Логистика персонала.	2
16	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Применение технологий внутреннего маркетинга в процессах управления персоналом	Использование методологии маркетинговых исследований, «партизанский» маркетинг.	2
<b>Итого за семестр:</b>				<b>32</b>
<b>Итого:</b>				<b>32</b>

## 4.2 Содержание лабораторных занятий

Учебные занятия не реализуются.

### 4.3 Содержание практических занятий

№ занятия	Наименование раздела	Тема практического занятия	Содержание практического занятия (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов / часов в электронной форме
<b>8 семестр</b>				
1	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Маркетинг персонала: подходы к определению, принципы, уровни и виды	Маркетинг: подходы к определению. Принципы маркетинга персонала. Уровни маркетинга персонала: стратегический и оперативный.	2
2	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Маркетинг персонала: подходы к определению, принципы, уровни и виды	Внешний и внутренний маркетинг персонала.	2
3	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Маркетинг персонала: подходы к определению, принципы, уровни и виды	Персонал-маркетинг-микс: модели, средства, стратегии управления персоналом.	2
4	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Эволюция маркетинга персонала.	Научный подход к маркетингу персонала.	2
5	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Эволюция маркетинга персонала.	Состояние и перспективы развития кадрового потенциала России и региона (по отраслям).	2
6	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Технология маркетинга персонала	Определение качественной и количественной потребности в персонале.	2
7	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Технология маркетинга персонала	Анализ внутреннего рынка рабочей силы организации.	2
8	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Технология маркетинга персонала	Анализ внешнего (отраслевого и регионального) рынка труда.	2
9	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Технология маркетинга персонала	Сегментация рынка труда и формирование сегментов потенциальных работников.	2

10	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Технология маркетинга персонала	Изучение требований, предъявляемых к вакантным должностям. Анализ основных конкурентов	2
11	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Технология маркетинга персонала	Изучение имиджа организации как работодателя и определение целевых позиций на рынке труда.	2
12	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Технология маркетинга персонала	Анализ и поиск активных партнеров.	2
13	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Технология маркетинга персонала	Определение источников и путей покрытия потребности в персонале.	2
14	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Развитие персонал-имиджа организации	Позиционирование и продвижение компании в качестве привлекательного работодателя.	2
15	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Развитие персонал-имиджа организации	Материальные факторы: общий уровень дохода сотрудников по сравнению с другими компаниями; социальный пакет.	2
16	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Развитие персонал-имиджа организации	Нематериальные факторы привлекательности.	2
17	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Развитие персонал-имиджа организации	Карьерные возможности, общая атмосфера внутри компании.	2
18	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Развитие персонал-имиджа организации	Развитый HR-бренд. Имидж работодателя.	2
19	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Развитие персонал-имиджа организации	Известность компании на рынке. Известность и лояльность топ-менеджмента. История и длительность существования компании.	2
20	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Развитие персонал-имиджа организации	Известность, популярность продукции или услуг.	2

21	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Применение технологий внутреннего маркетинга в процессах управления персоналом	Персонал – внутренний клиент компании. Управление обучением и развитием персонала. Учет маркетинговых планов компании при разработке программ обучения.	2
22	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Применение технологий внутреннего маркетинга в процессах управления персоналом	Участие маркетинговой службы компании в процессе обучения персонала.	2
23	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Применение технологий внутреннего маркетинга в процессах управления персоналом	Проектирование карьеры. Логистика персонала.	2
24	Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала	Применение технологий внутреннего маркетинга в процессах управления персоналом	Использование методологии маркетинговых исследований, «партизанский» маркетинг.	2
<b>Итого за семестр:</b>				<b>48</b>
<b>Итого:</b>				<b>48</b>

#### 4.4. Содержание самостоятельной работы

Наименование раздела	Вид самостоятельной работы	Содержание самостоятельной работы (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов
8 семестр			

<p>Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала</p>	<p>Подготовка к практическим занятиям</p>	<p>Эволюция маркетинга персонала  Этапы развития маркетинга персонала.  Актуальность развития маркетинговой составляющей управления персоналом.  Вклад немецкой и американской школ в развитие маркетинга персонала: Д. Белл; Г. Штруц; Р. Бюннер; Д. Эскадштейн и Ф. Шнеллингер; В. Фрелингом и К. Зитценшток.  Российская теория маркетинга персонала: А.Я Кибанов и И.Б. Дуракова. Функции маркетинга персонала Традиционный и организационно-рыночный подходы к выделению функций маркетинга персонала. Подход Ф. Котлера: аналитическая, производственная, сбытовая, функция управления и контроля. Подход А.Я. Кибанова: аналитическая и коммуникационная функции. Подход Б.Ю. Сербиновского: исследовательская, стратегическая и предпринимательская функции.  Авторский подход: аналитическая, информационная, коммуникационная, профориентационная, социальная, персональная и организационная функции Самостоятельное изучение литературы по теме: Имидж организации и его использование в маркетинге персонала Значение имиджа организации для ее позиционирования на рынке труда, составные части имиджа организации и факторы его формирования, способы оценки имиджа организации и использование результатов для позиционирования организации на рынке труда. Разработка HR -бренда компании Коммуникации на рынке труда Система коммуникаций в маркетинге персонала. Способы трудоустройства. Стимулирование занятости рабочей силы. Три модели политики стимулирования занятости персонала (американская, скандинавская, европейская). Организация рекламы субъектов рынка рабочей силы: реклама работодателя, посредника, самореклама. Критерии оценки эффективности рекламных посланий. Правило AIDAC. Управление маркетингом рабочей силы Процесс управления маркетингом рабочей силы. Маркетинговая среда предприятия на рынке труда: внутренняя среда предприятия, внешняя среда (микросреда и макросреда). Кадровая политика и её взаимосвязь со стратегиями развития предприятия. Основные направления политики формирования спроса и предложения рабочей силы. Персонал предприятия и задачи его формирования. Основные элементы формирования персонала предприятия. Основные направления перестройки работы кадровых служб в современных условиях. . Оценка потребностей в персонале. Анализ информации о состоянии трудовых ресурсов. Анализ рабочего места. Сегментация рынка труда. Позиционирование предложения на рынке труда. Прогнозирование потребности предприятия в персонале. Методы определения потребности в персонале. Система подбора персонала. Условия и способы повышения результативности и эффективности системы подбора персонала. Особенности массового подбора. Современные методы оценки. Минимизация рисков при подборе и найме персонала. Международный маркетинг персонала. Характеристика международных региональных рынков труда. Возможные социально-экономические последствия международной миграции рабочей силы. Сегменты международного рынка труда. Международная рабочая сила. Основные тенденции развития современного международного рынка труда. Конкурентоспособность российской рабочей силы. Государственная миграционная политика. Формирование нового типа международного работника. Экономическая эффективность маркетинга персонала. Взаимосвязь удовлетворенности потребителей и удовлетворенности персонала. Методика И.С. Негановой. Коэффициент удовлетворенности персонала. Матрица удовлетворенности персонала. Методика Н.Г. Зеркалий. Методика сегментирования персонала: организационное, иерархическое, поведенческое, ценностное. Мероприятия по повышению эффективности маркетинга персонала на предприятии.</p>	<p>100</p>
--	---	---	------------

Итого за семестр:	100
Итого:	100

## 5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю)

№ п/п	Библиографическое описание	Ресурс НТБ СамГТУ (ЭБС СамГТУ, IPRbooks и т.д.)
Основная литература		
1	Чечина, О.С. Управление персоналом: организация найма персонала : учеб.пособие / О. С. Чечина, Н. Н. Сатонина; Самар.гос.техн.ун-т, Экономика и управление организацией.- Самара, 2010.- 173 с.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 665">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 665</a>	Электронный ресурс
Дополнительная литература		
2	Еремина, Ю.В. Рынок труда: его роль и особенности функционирования в современной экономике России : моногр. / Ю. В. Еремина, Н. Е. Тейтельман; Самар.гос.техн.ун-т, Национальная и мировая экономика.- Самара, 2009.- 176 с.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 362">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 362</a>	Электронный ресурс
3	Кифоренко, И.К. Менеджмент и маркетинг : учеб.пособие / И. К. Кифоренко, Н. В. Липченко; Самар.гос.техн.ун-т, Экономика промышленности.- Самара, 2012.- 262 с.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 1782">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 1782</a>	Электронный ресурс
4	Маркетинг : сборник тестов / Самарский государственный технический университет, Экономика промышленности и производственный менеджмент; ред. М. П. Гаранина.- Самара, 2024.- 282 с.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 6200">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 6200</a>	Электронный ресурс

Доступ обучающихся к ЭР НТБ СамГТУ ([elib.samgtu.ru](http://elib.samgtu.ru)) осуществляется посредством электронной информационной образовательной среды университета и сайта НТБ СамГТУ по логину и паролю.

## 6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

При проведении лекционных занятий используется мультимедийное оборудование.

Организовано взаимодействие обучающегося и преподавателя с использованием электронной информационной образовательной среды университета.

№ п/п	Наименование	Производитель	Способ распространения
1	Microsoft Office 2013	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное
2	Программное обеспечение «Антиплагиат.Эксперт»	АО «Антиплагиат» (Отечественный)	Лицензионное

## 7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование	Краткое описание	Режим доступа
1	Журнал «Маркетинг PRO»	<a href="http://www.marketingpro.ru/">http://www.marketingpro.ru/</a>	Ресурсы открытого доступа
2	журнал «Новый маркетинг»	<a href="http://marketing.web-standart.net">http://marketing.web-standart.net</a>	Ресурсы открытого доступа
3	Маркетинг - теория и практика	4. <a href="http://www.cfin.ru/marketing/index.shtml">www.cfin.ru/marketing/index.shtml</a>	Ресурсы открытого доступа

## 8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

### Лекционные занятия

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, текущего контроля и промежуточной аттестации. Оборудование: набор демонстрационного оборудования: (экран, проектор, переносной ноутбук), комплект плакатов, специализированная мебель.

### Практические занятия

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, текущего контроля и промежуточной аттестации (аудитория для практических и семинарских занятий). Помещение оснащено специализированной мебелью.

### Лабораторные занятия

Отсутствуют

### Самостоятельная работа

Аудитория для самостоятельной работы. Помещение оснащено специализированной мебелью.

## 9. Методические материалы

### Методические рекомендации при работе на лекции

До лекции студент должен просмотреть учебно-методическую и научную литературу по теме лекции с тем, чтобы иметь представление о проблемах, которые будут разбираться в лекции.

Перед началом лекции обучающимся сообщается тема лекции, план, вопросы, подлежащие рассмотрению, доводятся основные литературные источники. Весь учебный материал, сообщаемый преподавателем, должен не просто прослушиваться. Он должен быть активно воспринят, т.е. услышан, осмыслен, понят, зафиксирован на бумаге и закреплен в памяти. Приступая к слушанию нового учебного материала, полезно мысленно установить его связь с ранее изученным. Следя за техникой чтения лекции (акцент на существенном, повышение тона, изменение ритма, пауза и т.п.), необходимо вслед за преподавателем уметь выделять основные категории, законы и определять их содержание, проблемы, предполагать их возможные решения, доказательства и выводы. Осуществляя такую работу, можно значительно облегчить себе понимание учебного материала, его конспектирование и дальнейшее изучение.

Конспектирование лекции позволяет обработать, систематизировать и лучше сохранить полученную информацию с тем, чтобы в будущем можно было восстановить в памяти основные, содержательные моменты. Типичная ошибка, совершаемая обучающимся, дословное конспектирование речи преподавателя. Как правило, при записи «слово в слово» не остается времени на обдумывание, анализ и синтез информации. Отбирая нужную информацию, главные мысли, проблемы, решения и

выводы, необходимо сокращать текст, строить его таким образом, чтобы потом можно было легко в нем разобраться. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых можно будет делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. С окончанием лекции работа над конспектом не может считаться завершённой. Нужно еще восстановить отдельные места, проверить, все ли понятно, уточнить что-то на консультации и т.п. с тем, чтобы конспект мог быть использован в процессе подготовки к практическим занятиям, зачету, экзамену. Конспект лекции – незаменимый учебный документ, необходимый для самостоятельной работы.

## Методические рекомендации при подготовке и работе на практическом занятии

Практические занятия по дисциплине проводятся в целях выработки практических умений и приобретения навыков в решении профессиональных задач.

Рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. ознакомление с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы;
2. проработка конспекта лекции;
3. чтение рекомендованной литературы;
4. подготовка ответов на вопросы плана практического занятия;
5. выполнение тестовых заданий, задач и др.

Подготовка обучающегося к практическому занятию производится по вопросам, разработанным для каждой темы практических занятий и (или) лекций. В процессе подготовки к практическим занятиям, необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы.

Работа студентов во время практического занятия осуществляется на основе заданий, которые выдаются обучающимся в начале или во время занятия. На практических занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике занятий. Обучающимся необходимо обращать внимание на основные понятия, алгоритмы, определять практическую значимость рассматриваемых вопросов. На практических занятиях обучающиеся должны уметь выполнить расчет по заданным параметрам или выработать определенные решения по обозначенной проблеме. Задания могут быть групповые и индивидуальные. В зависимости от сложности предлагаемых заданий, целей занятия, общей подготовки обучающихся преподаватель может подсказать обучающимся алгоритм решения или первое действие, или указать общее направление рассуждений. Полученные результаты обсуждаются с позиций их адекватности или эффективности в рассмотренной ситуации.

## Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Организация самостоятельной работы обучающихся ориентируется на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей, переход от поточного к индивидуализированному обучению с учетом потребностей и возможностей обучающегося.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий;
- на лекциях, практических занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания;
- на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;
- в библиотеке, дома, на кафедре при выполнении обучающимся учебных и практических

задач.

Эффективным средством осуществления обучающимся самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем.

## **10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)**

Фонд оценочных средств представлен в приложении № 1.

**Фонд оценочных средств  
по дисциплине  
Б1.В.1.01.17 «Маркетинг персонала»**

<b>Код и направление подготовки (специальность)</b>	38.03.03 Управление персоналом
<b>Направленность (профиль)</b>	Управление персоналом
<b>Квалификация</b>	Бакалавр
<b>Форма обучения</b>	Очная
<b>Год начала подготовки</b>	2023
<b>Институт / факультет</b>	Кафедры филиала ФГБОУ ВО "СамГТУ" в г. Новокуйбышевске
<b>Выпускающая кафедра</b>	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
<b>Кафедра-разработчик</b>	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
<b>Объем дисциплины, ч. / з.е.</b>	216 / 6
<b>Форма контроля (промежуточная аттестация)</b>	Экзамен

**Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю),  
соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной  
программы**

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Профессиональные компетенции			
Не предусмотрено	ПК-1 Способен осуществлять деятельность по обеспечению организации персоналом и функционированию системы управления персоналом	ПК-1.3 Применяет современные маркетинговые технологии в сфере управления персоналом	Владеть принципами и методами персонал-маркетинга для удовлетворения потребности в труде всех субъектов трудовых отношений, способностью применять современные маркетинговые технологии в сфере управления персоналом
			Знать особенности функционального разделения труда в подсистеме маркетинга персонала, с учетом меняющегося внешнего и внутреннего рынка труда, современные маркетинговые технологии в сфере управления персоналом
			Уметь анализировать и продвигать на рынке труда «условия занятости» в процессе поиска и подбора персонала, которые позволяют обеспечить привлекательный образ определенной организации для потенциальных работников, применять современные маркетинговые технологии в сфере управления персоналом

**Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения**

Код индикатора достижения компетенции	Результаты обучения	Оценочные средства	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация
---------------------------------------	---------------------	--------------------	-------------------------------	--------------------------

**Концептуальные основы и технологии маркетинга персонала**

ПК-1.3 Применяет современные маркетинговые технологии в сфере управления персоналом	<b>Знать</b> особенности функционального разделения труда в подсистеме маркетинга персонала, с учетом меняющегося внешнего и внутреннего рынка труда, современные маркетинговые технологии в сфере управления персоналом	Экзамен	Нет	Да
	<b>Уметь</b> анализировать и продвигать на рынке труда «условия занятости» в процессе поиска и подбора персонала, которые позволяют обеспечить привлекательный образ определенной организации для потенциальных работников, применять современные маркетинговые технологии в сфере управления персоналом	Экзамен	Нет	Да
	<b>Владеть</b> принципами и методами персонал-маркетинга для удовлетворения потребности в труде всех субъектов трудовых отношений, способностью применять современные маркетинговые технологии в сфере управления персоналом	Экзамен	Нет	Да
	<b>Уметь</b> анализировать и продвигать на рынке труда «условия занятости» в процессе поиска и подбора персонала, которые позволяют обеспечить привлекательный образ определенной организации для потенциальных работников, применять современные маркетинговые технологии в сфере управления персоналом	Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты	Да	Нет
	<b>Знать</b> особенности функционального разделения труда в подсистеме маркетинга персонала, с учетом меняющегося внешнего и внутреннего рынка труда, современные маркетинговые технологии в сфере управления персоналом	тест	Да	Нет
	<b>Владеть</b> принципами и методами персонал-маркетинга для удовлетворения потребности в труде всех субъектов трудовых отношений, способностью применять современные маркетинговые технологии в сфере управления персоналом	кейс-задания	Да	Нет

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы**

**Раздел 1. Концептуальные основы и технологии маркетинга**

**Тест**

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 ....:

- А- кадровой аналитикой;
- Б- аудитом персонала;
- В- кадровой политикой;
- Г- маркетингом персонала;

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

- А- рекламной компанией;
- Б- маркетинг-микс персонала;
- В- имиджологией;
- Г- опосредованной вербовкой

3. Какие задачи маркетинга персонала относятся к стратегическому уровню,:

А- внедрение планов мероприятий, специфических для сформированных целевых групп;

- Б- определение потребности в персонале;
- В- формирование сегментов рабочей силы;

Г- осуществление контроля проверки выбранных инструментов посредством обратной связи, получаемой в процессе труда;

Д- определение целевых групп, определение позиций, необходимых и желаемых организацией.

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

- А - внутренние связи
- Б - реклама;
- В - сегментирование;
- Г -связи с общественностью

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

- А - географическим;
- Б - психографическим;
- В - половозрастным;
- Г - национальным

6. Распределите на внешние источники покрытия рабочей силы в организации:

- А - ротацию персонала
- Б аутстаффинг
- В- делегирование полномочий
- Г- совмещение профессий
- Д- аутсорсинг

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

- А- первичный отбор
- Б- тестирование

- В- интервью с представителями кадровой службы  
Г- профессиональные испытания  
Д- интервью с линейным менеджером
8. Непрерывно осуществляемая деятельность по формированию на рынке труда положительного имиджа организации – это ...  
А- непосредственная вербовка персонала  
Б- опосредованная вербовка персонала  
В- отбор персонала
9. Виды контроля маркетинга персонала:  
А- предварительный  
Б- текущий  
В- временный  
Г- систематический  
Д- заключительный
10. Элементы контроля маркетинга персонала:  
А- объекты контроля  
Б- методы контроля  
В- субъекты контроля  
Г- время проведения контроля  
Д- реализация контроля
11. Функции контроля маркетинга персонала:  
А- координационная  
Б- мотивационная  
В- организационная  
Г- техническая  
Д- методическая
12. Описание работы и их спецификация (определение требований к кандидатам) очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:  
А - да;  
Б - иногда;  
В - нет.
13. Трудовой потенциал - это:  
А - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;  
Б - это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;  
В - способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.
14. Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:  
А - должностной инструкцией;  
Б - оценочным листом сотрудника;  
В - листом интервьюера;  
Г - анкетой работника.
15. Маркетинг персонала - это:  
А - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;  
Б - такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;

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

Г - анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий;

Д - формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

16. Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале:

А - верно все;

Б - частично верно;

В - неверно.

17. Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям:

А - перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;

Б - прекращение приема на работу;

В - заключение краткосрочных контрактов;

Г - переобучение персонала;

18. Как добиться увеличения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к дополнительному найму со стороны (при необходимости укажите несколько вариантов):

А - использовать переработки рабочего времени;

Б - использовать лизинг рабочей силы;

В - использовать гибкое рабочее время;

Г - использовать контракты на конкретную работу.

19. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

А - численную адаптацию рабочей силы;

Б - функциональную адаптацию рабочей силы;

В - дистанционную адаптацию рабочей силы;

Г - финансовая адаптация рабочей силы;

20. Способность организации изменять и приводить профессионально-квалификационные структуру своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки представляет:

А - численную адаптацию рабочей силы;

Б - функциональную адаптацию рабочей силы;

В - дистанционную адаптацию рабочей силы;

Г - финансовая адаптация рабочей силы;

#### Ключ к тестам

№ вопроса		№ вопроса		№ вопроса		№ вопроса	
1	Г	6	БД	11	БГД	16	А
2	А	7	АВГБД	12	А	17	А
3	БД	8	Б	13	В	18	АБ
4	ВАГБ	9	АБ	14	А	19	А
5	А	10	АГ	15	А	20	Б

## **Тематика круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов**

1. Учет маркетинговой информации в управлении персоналом.
2. Источники и формы обеспечения предприятия кадровой информацией.
3. Требования, предъявляемые к профессии, должности и рабочему месту при отборе кандидатов на вакантные должности.
4. Сущность и направления исследования рынка труда.
5. Разработка методических основ проведения маркетинговых исследований рынка труда.
6. Конъюнктура рынка труда и тенденции ее развития.
7. Исследование имиджа компании как работодателя.
8. Методы определения и удовлетворения потребности в персонале.
9. Источники привлечения и подбора персонала.
10. Повышение лояльности персонала в организации.
11. Современные методы деловой оценки персонала.
12. Методы сегментирования рынков труда.
13. Анализ эффективного использования персонала как элемент информационной функции маркетинга.
14. Мотивация и стимулирование труда работников предприятия с учетом ситуации на рынке труда.
15. Планирование деловой карьеры работников как элемент развития персонала.
16. Первичная и вторичная адаптация персонала как маркетинговые способы продвижения на рынке труда.
17. Программы командообразования как метод развития персонала.
18. Развитие маркетинговых технологий на внутрифирменном рынке труда.
19. Сущность и функции корпоративной культуры в продвижении персонала на рынке труда.
20. Отечественный и зарубежный опыт применения маркетинга персонала.

## **Кейс-задания**

### **Задание 1**

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. 1);

- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл. 2);

- 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	Градации по важности		
	очень важно	важно	желательно
Профессиональные предпосылки, образование	X		
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 проработке проблем при возникновении различных		X	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)	X		
9. Личная инициатива (умение проявлять инициативу и выдвигать идеи) (привести примеры)		X	

10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее сопротивление)		X	
11. Умение вести переговоры (указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах)			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 запросах внешних адресатов (указать, каких)		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, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)		X	
Возможные другие предпосылки			

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 тыс. у.е. на одного кандидата.

Таблица 2

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРОЧНЫХ ИСПЫТАНИЙ ПРЕТЕНДЕНТОВ А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			А, Б, Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А, В	Б		Г
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личная инициатива	А, В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		А, В	Б, Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность переносить нагрузки	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А, Б	В	Г
15. Стиль общения	А, Г		Б, В	

### Методические указания

Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (см. табл. 1). Степень важности показателя оценки может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основании данных табл. 2. Для этого необходимо присвоить количественное балльное значение каждому отрезку шкалы оценок. Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов.

Для расчета рейтингов претендентов целесообразно составить таблицу.

Таблица 3

Порядковый номер показателя (согласно табл. 2)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка

Затем следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала. Для этого рекомендуется составить следующую таблицу.

Таблица 4

Источники обеспечения потребности	Агентство по найму персонала	Служба занятости	Свободный рынок труда	Учебное заведение
1. Договорные отношения				
2. Маркетинговые исследования				
3. Проведение отбора персонала				
4. Прием персонала на работу				
5. Дополнительное обучение				
6. Введение в должность				
7. Оплата труда				
8. Лимит финансовых средств				

Далее необходимо сравнить объем затрат по каждому варианту обеспечения потребности в персонале с лимитом финансовых средств, выделяемых на единовременные затраты по приобретению и использованию персонала. На основании этого сравнения принимается решение о включении того или иного кандидата для дальнейшего рассмотрения.

На заключительном этапе необходимо сопоставить общие рейтинги претендентов с финансовыми затратами на их приобретение и использование. После этого принимается решение о предпочтении одного из кандидатов на должность.

### Задание 2

Менеджеру специализированного мебельного салона известно, что многие покупатели целевого рынка хотят покупать товар в салоне с немедленной его доставкой. На текущий момент конкуренты не обеспечивают быструю доставку. Но улучшение услуги доставки означает увеличение издержек распределения на каждую продаваемую единицу.

Рассчитайте, какой тип маркетинга выгоднее выбрать фирме. Для этого заполните таблицу 5.

Дополнительные усилия по стимулированию товара на сумму 4 млн. д.е. при использовании целевого маркетинга привели бы к увеличению доли фирмы в обслуживании потенциальных потребителей на 5%. Следует ли предпринимать такой шаг?

Таблица 5

Показатели	Целевой маркетинг	Массовый маркетинг
Товар: издержки производства на единицу продукции, тыс.д.е.	8,0	7,5
Удельные затраты на распределение, тыс.д.е.	2,5	2,0
Общие затраты на стимулирование, тыс.д.е.	12 000	60 000
Административные затраты, тыс.д.е.	8 000	18 000
Цена: в среднем за 1 шт. товара, тыс.д.е.	16	14
Число потребителей на рынке	25 000	275 000
Процент из них тех, кто купит товар, %	80	40
Доля фирмы в обслуживании потребителей данного рынка товара, %	50	20
Объем продаж, шт.		
Общая выручка, тыс.д.е.		
Общие затраты, тыс.д.е.		
Общая прибыль, тыс.д.е.		

### 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.

### Задание 4

На основе исходных данных рассчитать численность необходимого персонала по нормам обслуживания.

Таблица 6

Вид работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
1. Загрузка агрегата	0,02	60

2. Контроль рабочего процесса	0,08	120
3. Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов – 8.

Режим работы агрегатов – 2 смены.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену – 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену – 4.

Полезный фонд времени 1 работника за смену – 7 ч.

Время на дополнительное обслуживание агрегата за смену – 1,4 ч.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,15.

### Задание 5

Компания Royal Dutch / Shell осознала, что карьера в компании является товаром, а кандидаты – его покупателями. Чтобы привлечь и удержать лучших сотрудников, она взяла на вооружение методы маркетинга.

#### Неизвестный брэнд

На одном из рекламных плакатов компании Shell красуется молодого атлета с загорелым торсом. Надпись под ним говорит о том, что компания – замечательный работодатель для женщин: «Привет, девушки. Приходите работать к нам в Shell, где так много замечательных парней». Кстати, женщины постоянно спрашивают, действительно ли этот парень работает в компании. «Приходится их разочаровывать – это всего лишь реклама», – говорит менеджер по привлечению персонала Shell Надежда Арзуманова.

Использовать маркетинговые приемы для привлечения сотрудников в Royal Dutch / Shell начали сравнительно недавно. На глобальном уровне этим занимаются всего несколько лет, а в России программу запустили в августе 2005 года. Именно тогда в российском Shell объявили, что собираются продвигать свой брэнд не только как производителя горюче-смазочных материалов, но и как привлекательного работодателя. И тем самым компания попала в струю уже ставшего модным тренда. «Построение брэнда работодателя – это тенденция последнего времени, – говорит менеджер по маркетингу компании RosExpert Executive Search Ирина Пашилкина. – Проблема нехватки специалистов ощущается все более остро, поэтому в конкурентной борьбе за персонал нужны дополнительные козыри».

Между тем еще несколько лет назад такой необходимости у компании не было. «На российском рынке Shell представляла собой небольшую компанию со штатом около 100 человек, которая не испытывала потребности в наборе большого количества людей и проведении кампании по построению кадрового брэнда», – вспоминает Сергей Кукса, работавший директором по кадровой и административной работе АО «Шелл нефть» с 1993 по 1998 год. Теперь же нефтегазовый концерн намерен резко расширить свое присутствие на российском рынке. В частности, речь идет о разработке месторождений совместных предприятий «Салым петролеум девелопмент Н. В.» и «Сахалин энерджи инвестмент компани Лтд.», и каждый год Shell требуются примерно 300–500 человек. «Салымское месторождение будет разрабатываться еще около 30 лет, а „Сахалин-1” – более 40 лет, – говорит Надежда Арзуманова. – Поэтому перед нами стоит задача набора большого количества российских специалистов».

Сегодня проще сказать, кто в компании не требуется, – нужны инженеры, финансисты, экологи, специалисты по геологоразведке и т. д. В списке вакансий есть менеджеры по телекоммуникациям, government relations и т. д. Понятно, что сразу закрыть такое количество вакансий опытными специалистами сложно даже для крупной нефтегазовой компании. И чтобы сэкономить на рекрутменте в будущем, нужно было решить стратегическую задачу – потратиться на создание брэнда сейчас и тем самым обеспечить постоянный приток перспективных кандидатов. А затем спокойно растить из них специалистов.

Два года назад компания уже создала в HR-подразделении специальную группу для привлечения персонала. Но несмотря на рост бизнеса, как работодатель Shell все еще оставался «темной лошадкой». «Исследования, проведенные нами в 2003 году, показали: Shell известен в России лишь как брэнд машинного масла, и то, какими видели нас кандидаты, было загадкой даже для специалистов по рынку труда», – говорит руководитель группы по привлечению и подбору персонала Андрей Чепурнов.

На форумах для молодых специалистов соискатели оставляли довольно много негативных отзывов о компании. «Например, на [www.jobfair.ru](http://www.jobfair.ru) писали, что входные требования у нас очень высоки, а в реальности мы якобы мало платим, отправляем на Сахалин, где условия труда оставляют желать лучшего, – говорит Чепурнов. – Мне даже пришлось вмешаться в дискуссию и объяснить позицию компании».

Имидж Shell как работодателя осложнялся и его западным происхождением. «У Shell был образ чужаков с Запада, которые приехали в Россию зарабатывать на нашей нефти», – поясняет руководитель нефтегазового направления консалтинговой компании Cornerstone Владислав Быханов, который подбирает сотрудников для Shell. Одним словом, компании предстояла масштабная работа по созданию позитивного кадрового брэнда.

#### Карьера против денег

Кандидат, ищущий работу, – по сути, тот же покупатель. Когда разнообразия товаров нет, он покупает то, что есть на рынке. Если же продуктов слишком много, он начинает выбирать между предложениями разных компаний (см. график). И в этот момент каждый работодатель хочет обратить на себя внимание и как-то повлиять на его выбор. По 50 аналогии с customer value proposition (CVP, предложение ценности покупателю) работодатель создает employee value proposition – предложение ценности соискателю (EVP). Фактически компания продает карьеру в качестве продукта.

Для начала Shell определилась с требованиями к своим потенциальным «покупателям». Ее сотрудники должны знать английский язык, обладать аналитическими способностями, техническим складом ума, уметь добиваться результатов. И при этом старались избегать алчных людей – компании не нужны проектные работники, готовые поехать работать куда угодно, если им хорошо заплатят. «У Shell нет преимущества в зарплате перед другими нефтяными компаниями, – подтверждает генеральный директор „ЭКА консалтинг“ Рустам Барноходжаев.» Поэтому EVP Shell составляет не уровень вознаграждения, а профессиональный и карьерный рост. В этом нефтяной концерн напоминает советский академический институт, куда приходят ассистентом, а профессором становятся через много лет. «У молодого человека почти нет шансов стать руководителем сразу, для этого нужно вырасти в Shell», – говорит Владислав Быханов. Таким образом, цель программы employer brand в Shell – найти лояльных сотрудников, готовых прийти в компанию ради поступательной карьеры.

В первую очередь искать кандидатов начали среди молодых специалистов – студентов и выпускников с опытом работы до трех лет. В начале 2005 года компания провела исследование и установила, что больше всего молодых специалистов интересуют карьера, обучение / развитие и хороший компенсационный пакет, что в общем-то совпадает с EVP Shell. Осталось только придумать, как и с какими продуктами подступиться к этой аудитории.

#### Идеальная компания для российского кандидата (график)

#### Рекламный рекрутмент

На фоне первозданного пейзажа изображен человеческий мозг. Подпись призывает: «Мы используем 10% мозга, используйте остальные возможности». «Идея нашей рекламы – мы работаем в неизведанных зонах, занимаемся разработкой природных месторождений и даем людям возможности реализовать их потенциал», – поясняет смысл рекламного постера Андрей Чепурнов.

С потенциальными кандидатами российский офис Shell решил общаться через прессу. Например, в Москве размещали рекламные модули в «Элитном персонале», The

Moscow Times и других изданиях. Но рекламу, кстати, придумали не в России, а в центральном офисе. «Брэнд работодателя Shell должен быть един во всех странах, – поясняет Надежда Арзуманова, – поэтому прав на локальный креатив у нас немного». Однако российские особенности все же учитывали. Так, в России компания отказалась от использования фотографий сотрудников, представляющих разные расы, – как выяснилось, эти образы не близки российской аудитории. Поэтому свое diversity Shell продемонстрировала с помощью отечественных образцов: башкирского парня и девушки славянской внешности.

Газетные объявления выполняли первичную задачу – познакомить аудиторию с компанией, создать brand awareness. Однако выполнение основной задачи – создание у кандидатов образа предпочтительного работодателя – невозможно без непосредственного общения. Поэтому Shell начала регулярно проводить BTL-акции – публичные презентации в вузах, причем особый акцент сделала на регионы. «Shell, как и любой другой нефтяной компании, целесообразно набирать сотрудников в тех регионах, где они работают, – комментирует HR-директор Schlumberger Олег Сидомонидзе. – У этих людей реалистичные зарплатные ожидания, они не испытывают релокационного стресса и, как следствие, они лояльнее московских кандидатов».

Компания Shell избрала несколько необычную тактику – она не предлагала конкретные вакансии, а наоборот, искала людей, которые могли бы ей подойти, и уже потом делала им предложения. Как говорит Надежда Арзуманова, в среднем одну презентацию посещали около 100 человек, и из них потом около половины приходили на собеседование. По итогам многоступенчатого отбора несколько кандидатов получали работу. Так, из 80 студентов Академии нефти и газа им. Губкина, посетивших презентацию Shell, шестеро будут работать в компании.

#### Подтверждение обещания

Однако одними только рекламными объявлениями склонить выбор кандидатов в свою пользу невозможно. Поэтому компания разработала линейку специальных продуктов, в первую очередь для молодежи. Так, студентам второго-четвертого курсов Shell предлагает на своем сайте personal development award – помощь в развитии. «Shell принципиально не использует денежных премий, мы предлагаем другие виды помощи», – говорит Андрей Чепурнов. Так, в прошлом году компания отправила нескольких студентов на геологическую конференцию в Геленджик. Более оригинальный ход компания применила в отношении будущих инженеров. «Этих людей волнуют исключительно технические вопросы – какую заглушку поставить на трубу, как избежать коррозии. Мы же хотели, чтобы они задумывались и о бизнес-проблемах, поэтому оформили для некоторых инженеров бесплатную подписку на деловые СМИ – говорит Надежда Арзуманова». «Один из них в итоге согласился работать у нас», – не без гордости добавляет она.

Студентам старших курсов Shell предложила поиграть в бизнес-игру Gourami. Сорок человек из разных стран в течение недели решают бизнес-кейс, посвященный развитию бизнеса Shell в воображаемой стране Гурами. В этой стране есть три месторождения – одно еще не разведано, другое через несколько лет исчерпает свой ресурс, а третье принадлежит местной госкомпания. Участники должны разработать план действий и обосновать его перед «советом директоров», в который входят высокопоставленные менеджеры Shell. В прошлом году в игре принимали участие и русские студенты, причем из пяти участников двое приняли предложение компании о работе.

#### Бесконечная выгода

Программа формирования имиджа привлекательного работодателя обошлась Shell недешево. В компании цифр не называют, но по оценкам экспертов расходы могли достичь \$500 тыс. Но и результат того стоил – маркетинговые приемы упростили работу рекрутеров Shell.

Так, по признанию Андрея Чепурнова, число резюме, поступивших от кандидатов на сайт Shell, возросло в пять-семь раз. Сегодня сайт Shell работает как портал по поиску

работы – на нем можно размещать и обновлять резюме. «Реклама увеличивает поток резюме и фактически экономит наш бюджет на рекрутмент», – говорит Андрей Чепурнов. Кроме того, число негативных сообщений в адрес Shell на карьерных форумах резко сократилось. «Люди сами начали писать о нас позитивные отклики, это говорит о том, что нам удастся донести предложение компании до соискателей, – продолжает Чепурнов. – А основную отдачу мы рассчитываем получить в будущем».

Правда, мнение экспертов относительно эффективности программы разделились. Директор компании «АНКОР энерджи сервисез» отмечает, что количество вакансий, передаваемых предприятиями группы Shell рекрутинговым компаниям, устойчиво растет, а значительное количество кандидатов жалуется, что они так и не получили отклика от компании. «Такие же задачи могли бы быть реализованы с применением меньшего бюджета, – добавляет Борисов. – Возможно, что при планировании бюджета сыграл роль „гигантизм” и стремление всех впечатлить». «Shell успешно решает задачу привлечения новых людей на свои проекты на Сахалине, причем делает это, не вступая в зарплатную гонку с другими компаниями», – спорит с ним Рустам Барноходжаев.

Так или иначе, но маркетинговый путь, выбранный Shell, сегодня – наиболее продуктивный способ борьбы за кадры завтрашнего дня.

Стратегическое поведение – планируемый процесс с понятной целью, возможностью скорректировать действия и расставить акценты по ходу, как это, например, произошло с перспективами, открывающимися для женщин в Shell. Фактор случайности, конечно, присутствует и здесь. Однако значение его несравненно ниже.

Во-вторых, создание положительного имиджа позволит Shell привлечь в компанию молодые кадры. Куда скорее будут стараться попасть на работу перспективные студенты: в глобальную нефтяную компанию, которая серьезно относится к каждому сотруднику и открыто об этом говорит и где возможен карьерный рост, или в местную нефтяную компанию, пусть большую и известную, но информация о которой на этом и заканчивается (и отнюдь не потому, что она плохая, – просто имиджа определенного нет, перспективы сотрудника непонятны и т. д.) Ответ, мне кажется, очевиден.

Представление о том, что специалисты часто готовы работать уже за имя, но за меньшие деньги, вряд ли корректно. Настоящие профессионалы прекрасно сами знают себе цену, а кроме того, эту цену знают на рынке труда. Опасно привлекать классного специалиста в расчете, что он будет долго работать за имя. Он, вероятнее всего, попытается использовать работу в известной компании, чтобы в его резюме была впечатляющая строчка, и покинет компанию, как только разберется, что к чему и какие у него перспективы по сравнению с тем, что ему предлагают на стороне.

Другое дело, что положительный имидж работодателя, безусловно, способствует привлечению классных специалистов. Их концентрация будет выше среди тех, кто стремится попасть на работу в подобную компанию. Хотя положительный образ работодателя в неменьшей степени привлекает и тех, кого в компании видеть, может быть, и не стремятся.

Вопросы к кейсу:

1. Какова стратегия Shell в области работы с кадрами в российских условиях?
2. Чем отличается реализация стратегии найма персонала от собственно найма персонала? Проиллюстрируйте свои рассуждения примерами из практики компании Shell.
3. Какие традиционные средства рекламы использованы Shell для привлечения кандидатов?
4. Какие необычные инструменты использованы компанией Shell для создания имиджа привлекательного работодателя? Имеют ли эти инструменты национальные и региональные особенности? На каких идеях базируются эти инструменты?
5. Как открытость компании влияет на привлекательность ее имиджа?

## Вопросы к экзамену

1. Маркетинг: подходы к определению.
2. Принципы маркетинга персонала.
3. Уровни маркетинга персонала: стратегический
4. Уровни маркетинга персонала: оперативный.
5. Внешний маркетинг персонала.
6. Внутренний маркетинг персонала.
7. Персонал-маркетинг-микс: модели, средства, стратегии управления персоналом.
8. Научный подход к маркетингу персонала.
9. Состояние и перспективы развития кадрового потенциала России и региона (по отраслям).
10. Определение качественной и количественной потребности в персонале.
11. Анализ внутреннего рынка рабочей силы организации.
12. Анализ внешнего отраслевого рынка труда.
13. Анализ внешнего и регионального рынка труда.
14. Сегментация рынка труда и формирование сегментов потенциальных работников.
15. Изучение требований, предъявляемых к вакантным должностям.
16. Анализ основных конкурентов.
17. Изучение имиджа организации как работодателя
18. Определение целевых позиций на рынке труда.
19. Анализ и поиск активных партнеров.
20. Определение источников покрытия потребности в персонале.
21. Определение путей покрытия потребности в персонале.
22. Позиционирование компании в качестве привлекательного работодателя.
23. Продвижение компании в качестве привлекательного работодателя.
24. Материальные факторы: общий уровень дохода сотрудников по сравнению с другими компаниями.
25. Социальный пакет.
26. Нематериальные факторы привлекательности.
27. Карьерные возможности, общая атмосфера внутри компании.
28. Развитый HR-бренд.
29. Имидж работодателя.
30. Известность компании на рынке.
31. Известность и лояльность топ-менеджмента.
32. История и длительность существования компании.
33. Известность, популярность продукции или услуг.
34. Персонал – внутренний клиент компании.
35. Управление обучением и развитием персонала.
36. Учет маркетинговых планов компании при разработке программ обучения.
37. Участие маркетинговой службы компании в процессе обучения персонала.
38. Проектирование карьеры.
39. Логистика персонала.
40. Использование методологии маркетинговых исследований, «партизанский» маркетинг.

## Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций

Цель текущего контроля успеваемости по учебным дисциплинам в семестре – проверка приобретаемых обучающимися знаний, умений, навыков в контексте формирования установленных образовательной программой компетенций в течение семестра. Текущий контроль осуществляется через систему оценки преподавателем всех видов работ обучающихся, предусмотренных рабочей программой дисциплины и учебным планом.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание результатов освоения дисциплины посредством испытания в форме экзамена (зачета). Промежуточная аттестация проводится в конце изучения дисциплины.

Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации используется для осуществления контрольно-измерительных мероприятий и выработки обоснованных управляющих и корректирующих действий в процессе приобретения обучающимися необходимых знаний, умений и навыков, формирования соответствующих компетенций в результате освоения дисциплины.

### Критерии оценки теста

Критерии оценки	Количество верных ответов	Оценка
Глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно приобретать новые знания и умения; способный самостоятельно использовать углубленные знания	80 – 100%	Отлично
Полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания, показывающий систематический характер знаний по дисциплине и способный к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшего обучения в вузе и в будущей профессиональной деятельности	60 – 79%	Хорошо
Обнаруживший знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения	50 - 59%	Удовлетворительно
Пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий	менее 50%	Неудовлетворительно

### Критерии оценки участия в работе круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов

Критерии оценки	Баллы	Оценка
Демонстрирует полное понимание обсуждаемой проблемы, высказывает собственное суждение по вопросу, аргументировано отвечает на вопросы участников, соблюдает регламент выступления		Отлично
Понимает суть рассматриваемой проблемы, может высказать типовое суждение по вопросу, отвечает на вопросы участников, однако выступление носит затянутый или не аргументированный характер		Хорошо
Принимает участие в обсуждении, однако собственного мнения по вопросу не высказывает, либо высказывает мнение, не отличающееся от мнения других докладчиков		Удовлетворительно
Не принимает участия в обсуждении		Неудовлетворительно

### Критерии оценки кейс-заданий

Критерий	«Неудовлетворительно»	«Удовлетворительно»	«Хорошо»	«Отлично»
1. Соответствие решения сформулированным задачам	Не соответствуют	Частично соответствуют	Преимущественно соответствуют	Соответствуют
2. Степень полноты и правильность решения задачи	Решение отсутствует	В решении имеются 3 и более ошибки	В решении имеются 1-2 ошибки (логические, практические, теоретические)	Решение дано верно и полностью
3. Степень обоснованности (аргументация способа решения задачи).	обоснование отсутствует или содержит грубые ошибки	обоснование содержит ошибки	обоснование проведено с учетом части материалов задачи, профессиональных знаний и информации	обоснование проведено верно на основе предоставленных материалов задачи, профессиональных знаний и информации
4. Соответствие профессиональному стандарту	Не соответствует	Пропущены 1-2 ключевых профессиональных действия в процессе при решении задачи	последовательность профессиональных действий при решении задачи представлена частично	представлена верная последовательность профессиональных действий в процессе решения задачи

## **Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций (промежуточного контроля)**

На этапе промежуточной аттестации используется система оценки успеваемости обучающихся, которая позволяет преподавателю оценить сформированность планируемых результатов обучения, а также уровень освоения материала обучающимися.

Форма оценки знаний: оценка - 5 «отлично»; 4 «хорошо»; 3 «удовлетворительно»; 2 «неудовлетворительно».

### **Шкала оценивания для экзамена**

«Отлично» – выставляется, если сформированность заявленных образовательных результатов компетенций оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно»: студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций;

«Хорошо» – выставляется, если сформированность заявленных образовательных результатов компетенций оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно», допускается оценка «удовлетворительно»: обучающийся показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций;

«Удовлетворительно» – выставляется, если сформированность заявленных образовательных результатов компетенций оценивается критериями «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично»: обучающийся показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой;

«Неудовлетворительно» – выставляется, если при ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины.

Ответы и решения обучающихся оцениваются по следующим общим критериям: распознавание проблем; определение значимой информации; анализ проблем; аргументированность; использование стратегий; творческий подход; выводы; общая грамотность.

Обучающиеся обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем. Оценка «Удовлетворительно» по дисциплине, может выставляться и при неполной сформированности компетенций в ходе освоения отдельной учебной дисциплины, если их формирование предполагается продолжить на более поздних этапах обучения, в ходе изучения других учебных дисциплин.