

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к изучению дисциплины, проведению практических занятий,
выполнению самостоятельной работы и курсового проекта по дисциплине
«Маркетинг персонала» для обучающихся по направлению
38.03.03 "Управление персоналом",
профиль "Управление персоналом организации" всех форм обучения



Воронеж 2023

УДК 657 (075.8)
ББК 65.052.9(2)2я7

Составитель И.В. Логунова

Маркетинг персонала: методические указания к изучению дисциплины, проведению практических занятий, выполнению самостоятельной работы и курсового проекта по дисциплине «Маркетинг персонала» для обучающихся по направлению 38.03.03 "Управление персоналом", профиль "Управление персоналом организации" всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: И.В. Логунова. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2023. 38 с.

Методические указания подготовлены в соответствии с учебным планом и рабочей программой дисциплины " Маркетинг персонала ", включают описание основных разделов дисциплины, задания и ситуации для анализа на практических занятиях, задания для выполнения самостоятельной работы и курсового проекта.

Издание предназначено для обучающихся студентов магистратуры, обучающихся по направлению 38.03.03 "Управление персоналом", профиль "Управление персоналом организации" всех форм обучения.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ МП 2023. pdf.

Табл.: 2.

УДК 657 (075.8)
ББК 65.052.9(2)2я7

Рецензент - Н.Ю. Калинина, канд. экон. наук, доц.
кафедры управления ВГТУ

*Издается по решению учебно–методического совета
Воронежского государственного технического университета*

ВВЕДЕНИЕ

Цель изучения дисциплины «Маркетинг персонала» - приобретение теоретических знаний и практических навыков в области исследования рынка труда и формирования имиджа организации как работодателя с целью обеспечения привлекательности для потенциальных сотрудников и партнеров.

Задачами дисциплины «Маркетинг персонала» являются:

- формирование системного представления о маркетинге персонала;
- изучение понятийного аппарата маркетинга персонала;
- изучение концепций, подходов и методов маркетинга персонала;
- приобретение навыков отбора и оценки персонала;
- ознакомление с основными направлениями и методами оценки персонала;
- развитие умений по разработке и реализации мотивационных программ и планов обучения и личного развития персонала.

Методические указания включают содержание тем изучаемой дисциплины в соответствии с рабочей программой, перечень практических занятий, рекомендации по выполнению самостоятельной работы и курсового проекта, а также перечень рекомендуемой литературы и вопросы к зачету с оценкой и задания для самопроверки.

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Маркетинг персонала в системе управления персоналом организации

Понятие маркетинга персонала. Необходимость, сущность и место маркетинга персонала в системе управления персоналом организации. Система управления маркетингом персонала организации.

Тема 2. Функции маркетинга персонала

Маркетинговые исследования рынка труда . Сегментирование рынка труда и исследование системных партнеров. Маркетинговое планирование потребности в персонале. Брендинг работодателя. Классификация подходов к требованиям кандидатов.

Тема 3. Маркетинговая стратегия управления персоналом и кадровая политика

Применение стратегического и тактического инструментария маркетинга персонала организации. Стратегии формирования привлекательности рабочего места и уровня заработной платы. Коммуникационная политика в маркетинге персонала

Тема 4. Методы подбора и отбора в системе маркетинга персонала

Источники найма персонала. Этапы процесса подбора: определение требований к кандидатам, привлечение кандидатов, отбор кандидатов. Особенности найма через объявления, СМИ, Интернет, кадровые агентства, консультантов. Особенности работы кадровых агентств, рекрутинг, «охота за головами». Варианты привлечения кандидатов. Методы подбора и отбора.

Тема 5. Деловая оценка персонала

Понятие, цели, задачи и виды деловой оценки. Этапы процесса деловой оценки. Грейдинг: понятие, цели, задачи, особенности. Методы деловой оценки: анкетирование, собеседование, тестирование, метод 360 градусов (преимущества и недостатки, условия применения). Понятие и цели управления показателями труда.

Тема 6. Эффективность маркетинга персонала. Организация работы с персоналом

Конкурентоспособность стратегии организации в области подбора и привлечения персонала. Социально-экономическая эффективность маркетинга персонала.

Понятие и направления развития персонала: обучение и карьера. Методы развития персонала в организации. Отличительные особенности коучинга и наставничества. Понятие и виды тренингов. Эффективное обучение.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие №1 Информационное обеспечение дисциплины «Маркетинг персонала»

Цель – приобретение навыков поиска информации по проблемам управления человеческими ресурсами и формирование представлений о содержании, особенностях и основных направлениях управления человеческими ресурсами.

Задание на практическое занятие

1) индивидуальная работа

Пользуясь различными поисковыми системами (например, Google, Yandex, Поиск@mail.ru и другими) необходимо найти 10 сайтов, материалы которых раскрывают особенности маркетинга персонала и HR-менеджмента, основные понятия темы. Следует исследовать сайты компаний или специфические информационные ресурсы по управлению персоналом, а не сайты, содержащие реферативные работы и курсовые. В отчете по лабораторной работе следует не только привести перечень сайтов, но также дать их краткое описание. В отчете должны быть отражены подходы к определению HR-менеджмента, основные отличия данного направления в современных условиях, проблемы, связанные с маркетингом персонала и управлением человеческими ресурсами.

В работе следует руководствоваться табл.1, которая поможет структурировать материал и систематизировать знания в области маркетинга персонала и HR-менеджмента.

Таблица 1

Наименование информационного ресурса и краткая характеристика	Понятие и основные направления маркетинга персонала

2) работа в группе

каждый студент готовит презентацию по результатам индивидуальной работы с целью формирования общего списка источников, которые помогут в изучении дисциплины «Маркетинг персонала».

3) для защиты работы студент должен оформить отчет в рабочей тетради или отдельным файлом, который должен содержать:

- название и цель работы;
- результаты индивидуальной работы;
- результаты группового обсуждения;
- выводы;

- студент должен владеть основными терминами и понятиями из области маркетинга персонала:

1. что представляет собой маркетинг персонала?
2. какие направления работы (функции, элементы) включает маркетинг персонала?
3. какую роль маркетинг персонала играет в системе управления человеческими ресурсами организации?

Практическое занятие №2

HR-рейтинги и их использование в системе маркетинга персонала

Цель – получение навыков анализа hh-рейтингов для формирования представлений о критериях оценки работодателей, подходах к рейтинговой оценке, развитие умений исследования конкретной информации с целью формулировки выводов, основных проблем и закономерностей.

Задание:

- используя ресурсы сети Интернет, разные HR-источники (см. практическое занятие №1);
- определить критерии оценки и выбора лучших работодателей, на примере двух разных рейтингов проанализировать динамику результатов за последние 2 года;
- сделать выводы;
- оформить отчет и сдать на проверку преподавателю.

Практическое занятие №3

Сайты работ в системе маркетинга персонала

Цель – получить навыки поиска и анализа информации по поиску работы и предоставлению вакансий, а также оказанию помощи потенциальным сотрудникам и работодателям в этом направлении.

Задание:

- используя материалы сети Интернет, найти не менее 5 сайтов работ;
- представить их характеристику и описать возможности по поиску и предоставлению работы;
- оформить отчет и сдать на проверку преподавателю.

В качестве рекомендуемых сайтов можно использовать материалы топ-10 лучших сайтов для поиска работы в России (<https://dzen.ru/a/X9HtZRF3Rnl25GEx>):

1. [Superjob.ru](https://superjob.ru)
2. [Зарплата.ру](https://zaplata.ru)
3. [HH.ru](https://hh.ru)
4. [Работа.ру](https://rabota.ru)
5. [Карьерист.ру](https://karrierist.ru)

6. [Avito](#)
7. [Trudvsem.ru](#)
8. [Яндекс.Работа](#)
9. [Indeed](#)
10. [ГородРабот.ру](#)

Практическое занятие №4

Оценка персонала по методике «360 градусов»

Цель работы: формирование навыков оценки персонала организации с использованием методики «360 градусов».

Основные положения

Метод «360 градусов» называется так именно потому, что позволяет оценить сотрудника со всех сторон, «по кругу». В идеале список оценивающих выглядит так:

- сам сотрудник, который ставит себе оценки по заданным критериям;
- непосредственный начальник;
- коллеги или другие руководители;
- подчиненные (если есть);
- в некоторых случаях — клиенты, которые общаются с оцениваемым.

Количество вопросов и время заполнения анкет — существенные факторы успешности применения метода. Если вопросов слишком много (более 50) или они сложны для восприятия, возникает риск появления формального отношения к процедуре, люди устанут отвечать, что приведет к снижению достоверности результатов.

Остановимся подробнее на составлении опросника.

Вопросы-утверждения. Большое значение имеет правильная формулировка вопросов-утверждений (анкета может состоять и из закрытых вопросов, хотя именно утверждения довольно часто представляют собой более универсальную и удобную форму). Они должны охватывать основные компетенции, которые планируется оценить. Чем нужнее для компании качество, тем больше вопросов о нем следует включить в анкету. Очень важно, чтобы они были понятны и в них не употреблялись сложные или неоднозначные термины. Пример неудачного вопроса-утверждения: «Толерантен к особенностям других людей», — не все отвечающие могут знать этот термин. Другой пример: «В конфликте склонен к компромиссным решениям». Ответ зависит от того, как человек понимает стратегию компромисса. Возможно, он воспринимает ее на бытовом уровне как стремление идти навстречу другим или считает ее не самой удачной, потому что предпочитает сотрудничество (особенно, если он успешно прошел тренинг управления конфликтами). В результате, оценка будет не вполне достоверной. При составлении вопросов-утверждений в большинстве случаев не следует использовать формулировки, предполагающие крайности в ответах («проявляется

всегда», «не проявляется никогда»), поскольку тогда они не смогут быть одновременно честными, объективными и однозначными. Например:

- «Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании»;
- «Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих»;
- «Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения»;
- «Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций».

Таким образом, при формулировании вопросов-утверждений рекомендуется придерживаться следующих правил:

- избегать сложных терминов и двусмысленности;
- использовать всем понятные слова;
- избегать крайностей (исключение — проверка искренности и объективности отвечающих).

Шкала оценки. Однозначно стоит избегать 5-балльной шкалы, т. к. это приводит к проявлению школьно-студенческих стереотипов: 3 — это плохо, а 5 — хорошо. Невозможно за короткое время искренне поверить, что 3 — норма (не идеально, но соответствует требованиям), а 5 — отлично (эта оценка встречается крайне редко). Поэтому рекомендуется вообще отойти от баллов к описательным характеристикам. Кроме того, стоит использовать шкалу, в которой не более 6 баллов, т. к. при их большем количестве отвечающий может запутаться. Вместе со шкалой оценок должна быть и графа «Не имею информации», т. к. не у всех сотрудников есть возможность видеть проявление у коллеги абсолютно всех компетенций. Соответственно, при определении среднего балла количество реально принимаемых в расчет оценок уменьшается. Шкала, включающая крайние варианты («всегда» и «никогда»), позволяет увеличить валидность (достоверность) ответов.

Обеспечение достоверности ответов.

Шкала искренности. В анкету рекомендуется включить несколько вопросов-утверждений, не предполагающих «крайних» формулировок ответов. Они помогают выяснить искренность участников исследования. Например, невозможно дать однозначные полярные оценки в случае с такими утверждениями:

- «Не допускает ошибок даже в мелких деталях»;
- «Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда избегает личных симпатий и антипатий»;
- «Однозначно позитивно воспринимает любые решения руководства и т. п.».

Если на эти вопросы-утверждения оценивающий дает «крайний» ответ, это говорит или о его неискренности (как правило, о завышении оценок из лучших побуждений, например из симпатии к коллеге), или о формальном подходе к анкетированию. Когда такой ответ встречается 1–2 раза, стоит снизить расчетный балл на 1 единицу, если же таких вариантов много, то надо исключить

данную анкету из общего анализа, т. к. достоверность результатов оказывается под вопросом.

Вопросы-перевертыши. Некоторые склонны выбирать для оценки коллеги преимущественно одинаковые ответы. Чаще всего это не средний вариант оценки («проявляется примерно в половине случаев»), а стабильный выбор ответов типа «проявляется всегда» или «проявляется в большинстве случаев». Выбрав такой подход, сотрудник не особенно вдумывается в вопросы и отвечает формально. Избежать этого поможет включение в анкету вопросов, лучший вариант ответа на которые — «Не проявляет никогда». Стоит предупредить сотрудников о наличии таких «перевертышей», и это повысит вероятность корректных ответов.

Вопросы-дубли. Эти вопросы позволяют проанализировать оценки на предмет объективности и достоверности и исключить те, которые не отвечают этим критериям. Суть в том, что два или три вопроса имеют разные формулировки, но по содержанию абсолютно идентичны (важно, чтобы они располагались не рядом). Пример такого дубля:

- «Умеет управлять конфликтами с позиции сотрудничества, т. е. таким образом, чтобы все стороны оказались в максимальном выигрыше»;
- «В конфликте обычно не стремится перетянуть ситуацию в сторону своих интересов».

Есть еще одна разновидность вопросов такого типа — близкие вопросы. Не являясь полными дублями, они предполагают разрыв в ответах не более чем на 1 балл, в противном случае результат оценивается как низкодостоверный.

Решения на основе результатов опроса. Стоит учитывать, что оценка по методу «360 градусов» в любом случае субъективна, поэтому не следует рассматривать ее как инструмент принятия административных решений — поощрений, наказаний, продвижений и пр. Кроме того, если сотрудники узнают о таких последствиях оценки, то ответы будут либо завышенными из-за нежелания «подставлять» коллег, либо заниженными с тем, чтобы свести счеты. В большинстве иностранных компаний, откуда и пришла данная практика, опросник «360 градусов» служит инструментом саморазвития работника или (реже) предметом совместного с его руководителем анализа.

По итогам оценки необходимо выявить зоны:

- А — завышенной самооценки по сравнению с оценкой окружающих;
- Б — заниженной самооценки по сравнению с оценкой окружающих;
- В — высокой и низкой оценки;
- Г — различий в оценке одних и тех же компетенций у оценивающих разных уровней.

В случаях А и Б следует выяснить у коллег и руководителей причину расхождений. Вероятный вывод — человек не может увидеть себя со стороны. Ему определенно стоит чаще инициировать получение обратной связи от окружающих, сравнивать поведение — свое и тех людей, которые рассматриваются как эталон, т. е. обладают значимыми для данной компании компетенциями. Си-

туация В дает наиболее полное представление о сильных и слабых сторонах работника. Большой плюс в данном случае — то, что человек может увидеть себя со стороны, понять, как на него реагируют окружающие. Раздел Г очень важен для анализа как самим оцениваемым, так и его руководителем. Стоит четко определить причину расхождений и скорректировать свое поведение в ходе общения на тех уровнях, к которым относятся сотрудники, давшие низкие оценки. Руководителю, если его мнение существенно отличается от оценок, выставленных равными по должности или подчиненными, нужно внимательнее относиться к поведению сотрудника: сосредоточиться на достоинствах (если оценка начальника была ниже, чем у остальных) или научиться выявлять социально желательное поведение (если оценка выше).

Задание на практическое занятие

Используя ресурсы сети Интернет (готовые методики и тесты оценки 360 градусов), провести самооценку и оценку одного-двух студентов учебной группы, сделать выводы. Отчет оформить в тетради и сдать на проверку преподавателю.

Практическое занятие № 5

Тематическая дискуссия. Методы отбора человеческих ресурсов в организации

Цель – приобретение знаний и навыков использования методов отбора человеческих ресурсов в конкретной ситуации.

Для подготовки к практическому занятию необходимо:

- проработать теоретические вопросы темы для входного контроля;
- подготовить ответы на следующие вопросы (конспект в рабочей тетради или распечатка):

1. Что представляют собой опросники ММРП, 16 факторный личностный опросник Cattell, цветовой тест Люшера?
2. Как результаты этих тестов можно использовать при приеме на работу?

Задание . Изучите выдержки из объявлений о найме сотрудников, опубликованных в издании «Работа для Вас».

Объявления о приглашении на работу менеджеров

1. *Управляющий директор*: ... умение общаться с высокой эффективностью...способность максимально использовать ограниченные ресурсы... стратегическое мышление в сочетании с энергичностью и энтузиазмом.

2. *Помощник главного менеджера*: ... способность управлять различными отделами главного офиса. Важнейшие элементы работы – производственные отношения и обмен информацией внутри компании. Также при необходимости умение заменять главного менеджера.

3. *Менеджер по исследованиям и разработкам*: ... требуется взят под руководство успешно действующее отделение по исследованиям и разработкам и

укрупнить его до большого отдела из примерно двадцати ученых, выполняющих задачи по осуществлению проектов в мировом масштабе. Должен быть талантливым руководителем с навыками предпринимателя.

4. *Менеджер по планированию производства*: ... требуется составление программ текущего производства и управление ими с помощью компьютеров для контроля и регистрации производственной деятельности. Должен также консультировать директора по производству в отношении средств расширения производственных мощностей в будущем.

5. *Менеджер по маркетингу*: ... Вы будете планировать всю деятельность по маркетингу, осуществлять взаимодействия с родственными зарубежными компаниями, планировать вывод новой продукции на рынок, собирать информацию по состоянию рынка, управлять всей деятельностью по продвижению товара на рынок, оказывать помощь в разработке планов компании.

6. *Менеджер по маркетингу*: ... будет отвечать за все аспекты развития бизнеса от составления планов по маркетингу и рекламе до мотивации и контроля в отношении дистрибьюторов в данной области.

7. *Менеджер по дистрибьюторской деятельности*: ... Вы будете отвечать за общий контроль над складированием и дистрибьюторской деятельностью в пределах России, а также руководить использованием ресурсов с целью обеспечения эффективной поставки продукции на склады и к пунктам розничной торговли.

8. *HR-менеджер*: ... будет отвечать за всю кадровую работу с особым упором на производственные отношения. Особенное значение имеют ведение переговоров и способность быстро реагировать на изменения обстановки.

9. *Менеджер по контролю за производством*: ... широкая зона ответственности, включающая в себя составление ежемесячных планов производства и согласование регулярных проверок объема запасов, а также поддержание первоклассного взаимодействия между производственным сектором и сектором сбыта.

Вопросы:

1. Можно ли всех приглашаемых на работу специалистов называть менеджерами?
2. Определите положение каждого менеджера в управленческой иерархии.
3. Насколько, на Ваш взгляд, корректно составлен текст объявлений? Предложите свою редакцию.

Практическое занятие № 6 Резюме как инструмент маркетинга персонала

Цель – приобретение знаний и навыков составления и анализа резюме как метода оценки и отбора персонала на вакантную должность.

Для подготовки к занятию необходимо выполнить домашнее задание №1 – составление резюме. Также необходимо изучить классификацию резюме и современные подходы к составлению резюме.

Процедура проведения занятия:

- доклады обучающихся по результатам выполнения домашнего задания;
- вопросы и обсуждения;
- подведение итогов.

Практическое занятие № 7
Собеседование как инструмент маркетинга персонала

Цель – приобретение знаний и навыков использования собеседования как инструмента маркетинга персонала в организации.

Задание . Ситуация «Собеседование»

Елизавета Михайловна

Елизавета Михайловна Зайцева — опытный аудитор. Ей 42 года. Она окончила два университета. В 1986 г. Елизавета Михайловна получила диплом финансиста, а в 1998 г. — диплом юриста. Главное место в ее жизни занимает работа. Уже 5 лет она проработала в должности аудитора в аудиторской фирме «Альфа», в которую поступила вскоре после гибели ее мужа в автомобильной катастрофе.

Детей у нее не было, а с мужем были прекрасные отношения. Поэтому неожиданная потеря любимого человека стала для нее настоящей трагедией. Она осунулась, постарела. Жизнь утратила для нее смысл. Чтобы как-то отвлечься от мрачных мыслей она погрузилась в работу и преуспела на аудиторском поприще. С работой она успешно справлялась и была на хорошем счету у руководства фирмы.

Чтобы как-то заполнить свободное время, Елизавета Михайловна начала работу над кандидатской диссертацией и почти закончила ее.

Однако в последнее время ее здоровье резко ухудшилось. Она пережила инфаркт. Ездить на работу в фирму «Альфа» становилось тяжело. Дорога на общественном транспорте занимала почти два часа в один конец. А за руль автомобиля она не могла заставить себя сесть после гибели мужа.

Пришлось искать работу поближе к дому. На днях она узнала о том, что буквально в двух километрах от ее дома открывается новая аудиторская фирма «Бета», которая набирает сотрудников.

Елизавета Михайловна направила по факсу резюме в фирму «Бета» и получила приглашение на собеседование. В ночь перед собеседованием она плохо спала, продумывала различные варианты вопросов и возможные ответы на них.

Утром, одевшись в строгий черный костюм и безукоризненно чистую блузку, Елизавета Михайловна взяла с собой список собственных научных работ и направилась на собеседование. Она пешком дошла до фирмы «Бета» и

точно в назначенный час постучала в дверь кабинета № 4, в котором должно было проходить собеседование. Каково же было ее удивление, когда вместо коллег аудиторов перед ней предстала развязная девица в пестром свитере и потрепанных джинсах с сигаретой в руках.

Марина

«Входите», — бойко проговорила Марина, молодой психолог, осуществляющий отбор персонала в аудиторскую фирму «Бета». Марине 23 года. Она никогда не отличалась усидчивостью. Дискотеки, вечеринки и КВН занимали ее в студенческие годы куда больше, чем занятия в университете. Марина еле-еле «на тройки» окончила частный университет и получила диплом психолога. Спасибо, бойфренд Борис помог устроиться в фирму «Бета» к своему дяде — директору.

Однако при всех своих недостатках Марина обладала одним достоинством — она умела произвести впечатление, «пустить пыль в глаза», Она очень любила использовать проектные тесты. «Нарисуйте дерево» или «Дополните рисунок», — многозначительно говорила она.

В ее распоряжении имелись также популярные психологические опросники ММРІ, 16 факторный личностный опросник Cattell, цветовой тест Люшера. Такие тесты хорошо известны специалистам, они валидны, надежны, информативны. Единственный их «недостаток» — они должны использоваться строго по назначению, т.е. в клинических условиях. В случае использования подобных тестов при отборе кандидатов или уже работающих сотрудников у кадровой службы может оказаться масса избыточной и ненужной для реального управления информации. Но все это мало интересовало Марину, главное — она выглядела «современным психологом».

Побеседовали

Елизавета Михайловна растерялась. Но Марина быстро овладела ситуацией. «Что здесь надо этой старой мымре», — подумала она, а вслух произнесла: «Покажите ваше резюме».

Быстро просмотрев резюме и не глядя больше на собеседницу, Марина задала первый вопрос:

— А почему это вы собираетесь уходить из такой известной фирмы?

.— Мне очень далеко ездить — был ответ.

— А вы что же, не знали, когда туда приходили, что вам так далеко ездить? — не унималась Марина.

На этот вопрос Елизавета Михайловна, готовившаяся к беседе по профессиональным вопросам, не нашла ответа.

— А зачем вам второе высшее образование? — задала вопрос «по существу» Марина.

— А вы — аудитор? — в свою очередь спросила Елизавета Михайловна.

— Нет, — ответила Марина.

— Вот поэтому вы мне и задаете этот вопрос. Аудиторы знают, зачем им нужно и юридическое образование. Позвольте мне поговорить с аудиторами вашей, компании, — попросила Елизавета Михайловна.

— Ну, нарисуйте сначала неизвестное животное, — не сдавалась Марина и протянула Елизавете Михайловне бумагу и карандаш.

Елизавета Михайловна рассеяно оглянулась и с изумлением увидела, что над «неизвестным животным» уже «пыхтят» двое немолодых мужчин в дальнем углу комнаты.

— А в мешках вам попрыгать не нужно? — спросила Елизавета Михайловна и вышла из комнаты.

Вопросы для анализа ситуации

1. Почему не получилось собеседование?
2. Как можно охарактеризовать героинь?
3. Какие ошибки допустила Марина?
4. К каким последствиям приведет такой отбор?

Практическое занятие № 8

Проблемы оценки, мотивации и развития человеческих ресурсов в организации

Ситуация «Хотели — как лучше, а получилось — как всегда»

Не так давно ателье «Кокетка» отпраздновало свое 10-летие. Успехи организации были достаточно скромны, ателье стабильно выполняло план, установленный дирекцией, но вот роста не наблюдалось уже давно. Да и конкуренты в последнее время стали теснить это ателье на рынке швейных услуг. Но, несмотря на это, продукция ателье «Кокетка» отличалась наивысшим качеством и благодаря этому почти всегда находила спрос. В ателье был один цех, в котором под руководством бригадира трудились пять швей. Каждая выполняла норму — по 20 пальто за месяц, и получала стабильную заработную плату в размере 20 тыс. руб. Таким образом «Кокетка» всегда стабильно держалась на плаву, но не развивалась, так как призывы дирекции превысить нормы не вызвали энтузиазма у персонала, несмотря на то что почти каждая швея справлялась с заданием быстрее установленного срока. А дирекция ателье, в свою очередь, не считала нужным разработать программу мотивации персонала.

Но вот в цех назначили нового бригадира: предприимчивую Татьяну Ивановну, которая была переполнена идеями улучшения работы вверенного ей подразделения.

Татьяна Ивановна за свою жизнь сменила не одно место работы. Она работала на шоколадной фабрике, в столовой, аптеке и вот теперь пришла в ателье. На любом месте Татьяна Ивановна быстро продвигалась по служебной лестнице благодаря своему напористому характеру и находчивости. Но дальше бригадира ей продвинуться не удалось, да и долго на одном месте она не задерживалась.

В ателье, как уже отмечалось, работали пять швей.

Евгения Викторовна — ветеран предприятия. Ей 54 года, и она работала в ателье с момента его открытия. Свою работу выполняла достаточно медленно, так как новомодным методикам предпочитала старые методы шитья, но норму всегда выполняла, хотя иногда и с большим трудом. Евгения Викторовна являлась неформальным лидером, именно благодаря ей в коллективе установился хороший психологический климат. Для своих коллег она была и матерью, и подругой. Евгения Викторовна также всегда находилась в доверительных отношениях с начальством.

Олеся — 37 лет. Работает в ателье 3 года, очень любит свою работу, к любому заданию подходит творчески, с большим удовольствием ездит на любые курсы по повышению квалификации и интересуется современными методиками пошива одежды. Работает быстро, норму выполняет легко, задолго до окончания месяца, но дополнительную работу не берет.

Анжелика — 32 года. Одна воспитывает ребенка, поэтому часто уходит с работы раньше положенного времени, да и опаздывает нередко, но норму тоже выполняет всегда раньше срока. Работа в ателье полностью устраивает ее, пошив одежды дается ей легко, да и время свободное остается, и можно найти заработок на стороне.

Светлана — 28 лет. Относится к такому типу людей, у которых все зависит от настроения (или, говоря научным языком, имеет циклоидный тип характера). Когда у Светы хорошее настроение, то и работа кипит. Но если плохое... Однако в коллективе создана хорошая атмосфера, поэтому и плохих дней бывает не так уж много.

Полина — 20 лет. Недавно пришла работать в ателье, сразу же после окончания колледжа. Свою работу выполняет качественно, но в связи с отсутствием опыта работает медленно и норму выполняет с большим трудом.

Татьяна Ивановна, видя необходимость изменений в организации, решила внедрить новую систему оценки персонала. Каждой швее после каждого месяца за работу будет присвоено определенное число баллов:

- 1 балл — 15—19 изделий в месяц, заработная плата — 10 000 руб.;
- 2 балла — 20—25 изделий в месяц, заработная плата — 18 000 руб.;
- 3 балла — 26—30 изделий в месяц, заработная плата — 20 000 руб.;
- 4 балла — более 30 изделий в месяц, заработная плата — 22 000 руб.

Никто из сотрудниц не воспринял нововведения с большим энтузиазмом, но и спорить никто особо не стал, так как дирекция, воодушевленная перспективой дальнейшего развития ателье, полностью поддержала Татьяну Ивановну. С самого первого дня, как только изменения вступили в силу, психологический климат в коллективе резко ухудшился, женщины почти перестали разговаривать друге другом. У каждой швее тут же возникали конфликты с Татьяной Ивановной, которая ужесточила контроль за подчиненными. Отныне никого не отпускали с работы раньше и все опоздания строго фиксировались.

Так прошел месяц, в конце которого оказалось, что объем продукции превысил обычную норму совсем не намного.

Евгения Викторовна выполнила свою обычную норму — 20 пальто и получила 2 балла и соответственно заработную плату 18 000 руб. (вместо 20 000 руб.).

Олеся — 32 пальто — 4 балла — 22 000 руб.

Анжелика — 16 пальто — 1 балл — 10 000 руб.

Светлана — 18 пальто — 1 балл — 10 000 руб.

Полина — 17 пальто — 1 балл — 10 000 руб.

При этом Евгения Викторовна, Анжелика и Светлана перестали общаться с Татьяной Ивановной и предупредили дирекцию о том, что они уволятся, если инновации Татьяны Ивановны не будут отменены.

Кроме того, дирекцию ателье ждал еще один неприятный сюрприз. Фирма N, которая постоянно сотрудничала с ателье, отказалась от крупной партии товара, объяснив свое решение плохим качеством одежды.

Вопросы для анализа ситуации

1. К какому типу относится этот конфликт?
2. Каким образом можно сформулировать проблему ситуации?
3. Действительно ли ателье были необходимы инновации?
4. Почему у сотрудниц возникали трения с Татьяной Ивановной?
5. Почему изменения были неэффективными?
6. Каковы альтернативные варианты выхода из сложившейся, ситуации?
7. Какой вариант, по вашему мнению, выберет дирекция ателье?

Практическое занятие № 9

Тематическая дискуссия. Хедхантинг и аутстаффинг: проблемы, решения и перспективы

Для подготовки к практическому занятию необходимо проработать следующие вопросы:

1. составить алгоритм процесса работы “executive search”.
2. определить содержание, отличительные характеристики, преимущества и недостатки хедхантинга и рекрутмента (рекрутинга).
3. каким образом должно работать кадровое агентство, чтобы суметь подготовить кандидата к интервью в компании-клиенте?
4. охарактеризуйте образ современного топ-менеджера.
5. выделите функции, отличающие хедхантера от специалиста рекрутинговой фирмы.
6. оцените в целом текущее состояние и перспективы рынка услуг executive search в России.
7. понятие и характеристики аутстаффинга
8. цели и преимущества аутстаффинга.
9. особенности использования аутстаффинга в России.

Для ответов на вопросы необходимо воспользоваться предложенным материалом, специальной литературой и периодическими изданиями по управлению персоналом, а также ресурсами сети Интернет.

Теоретические положения

Хедхантинг - профессиональный подбор управленческих кадров высшего звена. Данный вид услуг всегда будет оставаться эксклюзивным. Такова природа бизнеса “executive search” (англ. «поиск управленцев»), называемого также “headhunting” («англ. «охота за головами»).

Генеральные и финансовые директора, аналитики, брокеры, высококвалифицированные инженеры – все они составляют фактуру “executive search”. В организационном плане хедхантинг вырастает из рекрутмента: компании занимающиеся предоставлением кадровых услуг, по мере развития бизнеса выделяют специальные подразделения для поиска управленческих кадров. Чаще всего эти подразделения со временем отделяются и занимаются исключительно хедхантингом. В этой сфере практически не работает обычная практика газетных объявлений о вакансиях и приема на работу после ознакомления с резюме и краткого собеседования.

Как правило, корпоративные клиенты обращаются в агентства “executive search” за кандидатами на заполнение какой-то вакантной должности. Клиент, как правило, не составляет длинного описания желаемого кандидата. Но задача агентства – получить максимально подробное описание желаемого сотрудника. Все солидные агентства имеют базы данных о потенциальных кандидатах. Чаще всего эти люди не заявляют о себе сами, поскольку они уже трудоустроены. Лучший признак настоящего дорогостоящего профессионала – его востребованность. Вот почему для формирования базы данных фирма посещает конференции, выставки, напрямую общается с менеджерами, внимательно изучает деловую прессу, беседует со специалистами, трудоустроенными фирмой ранее.

После того как определен круг потенциальных кандидатов, агентство само приступает к первичному отбору. В его задачи входит не засыпать компанию-клиента лавиной резюме или приводить к нему на собеседование десяток претендентов, его цель - подобрать одного-двух кандидатов, освободив от необходимости выбора.

На каждого из кандидатов агентство собирает огромное количество рекомендаций, выходя на самых разных людей – бывших подчиненных и начальников, клиентов и конкурентов. Не затрагивается только нынешнее место работы кандидата. Отобрав таким образом лучших из лучших, хедхантеры организуют встречу с желаемыми кандидатами, предлагая им подумать о новом назначении. Таким образом, происходит двоякая презентация: прежде чем представить кандидатов клиенту. Охотник должен представить кандидату компанию и будущую позицию. Это требует отличного знания бизнеса, в котором работают клиент и кандидат. На этой стадии отсеиваются менеджеры, по какой-либо

причине не меняющие место работы. Те же, кто согласен рассмотреть заманчивое предложение, проходят ряд интервью в агентстве, а затем - в нанимающей компании.

Каждый заказ представляет собой отдельный проект. Агентство должно увидеть кандидата, определить, насколько он адекватен и соответствует духу компании, поскольку в каждой фирме – свой стиль и атмосфера. Иногда агентство советует кандидату, как ему нужно одеться, иначе его не примет фирма, каким бы талантливым он ни был. Одному из кандидатов на директорскую позицию устроили 12 интервью. Человек работал в Лондоне, в одном из инвестиционных банков первой пятерки. 12 раз он прилетал в Москву на собеседования за счет клиента. Сейчас он работает в инвестиционной компании в Москве.

Если по прошествии времени новый менеджер не справляется с работой или уходит из компании, большинство агентств осуществляет его замену бесплатно. Хедхантеры поддерживают контакты на протяжении всего испытательного срока, а часто и по его окончании.

Хороший специалист “executive search” понимает, что его задача не переманить специалиста на другую работу и получить свой бонус, а надежно устроить и человека, и компанию.

Практическое занятие №10

Проблемный семинар. Направления развития персонала организации в условиях цифровой экономики

Цель – приобретение знаний и навыков составления личного плана карьеры и анализа перспективных направлений развития персонала в организации.

Для подготовки к занятию необходимо выполнить домашнее задание №2 – составление плана карьеры.

Также необходимо изучить современные подходы к планированию карьеры и обучению персонала, направления развития персонала в условиях цифровой экономики.

Процедура проведения занятия:

- доклады обучающихся по результатам выполнения домашнего задания;
- вопросы и обсуждения;
- подведение итогов.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Рабочей программой дисциплины «Маркетинг персонала» предусмотрена самостоятельная работа студентов. Виды самостоятельной работы:

1. подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала;
2. подготовка к практическим занятиям
3. самоподготовка к итоговой проверке знаний;
4. выполнение индивидуальных домашних заданий.

3.1. Подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала является обязательным видом самостоятельной работы и предполагает предварительное ознакомление студента с вопросами предстоящей лекции с целью наиболее эффективного усвоения материала. Особое внимание следует уделить вопросам, выносимым на самостоятельное изучение.

3.2. Подготовка к практическим занятиям заключается в выполнении определенных заданий к каждому практическому занятию. Выполнение заданий в качестве подготовки к практическим занятиям является обязательным и оценивается преподавателем как элемент общей успеваемости студента.

3.3. Самоподготовка к итоговой проверке знаний предполагает самостоятельную проработку материала, опираясь на содержание лекций и практических занятий, вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.

Студент допускается к итоговой аттестации (экзамену) на основании посещения лекций и практических занятий, а также выполнения курсовой работы.

На экзамен выносятся основные вопросы, изучаемые в течение семестра. Экзамен предполагает проведение итогового тестирования, решение задач и выполнение творческого задания, которое предполагает анализ конкретной ситуации, связанной с одной из проблем управления персоналом организации.

3.4. Выполнение индивидуальных домашних заданий является обязательным элементом процесса обучения. Рабочей программой дисциплины предусматривается выполнение двух домашних заданий.

Домашние задания оформляются как индивидуальный отчет студента, на листах формата А4 в соответствии с требованиями нормоконтроля ВГТУ. Наличие титульного листа обязательно.

Домашнее задание 1

Домашнее задание № 1 предполагает составление резюме.

Составление резюме

Резюме – информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем.

Резюме должно соответствовать определенным требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений и пассивных форм.

При составлении резюме студент может выбрать 2 направления: 1) предположить, что уже получил диплом об окончании вуза; 2) предположить, что в настоящий момент ищет работу или стремиться устроиться на работу в ближайшее время.

Примерная форма резюме приведена в табл. 2.

Таблица 2

Форма резюме	
Ф.И.О., адрес, телефон	
Личные сведения	Возраст Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	19xx – 19xx гг. (укажите год выпуска) Факультет, основные дисциплины Укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	19xx – 19xx гг. Название организации Должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми вы владеете, и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав Общественная деятельность
Интересы	

Домашнее задание 2

Домашнее задание № 2 предполагает составление личного плана карьеры.

Составление личного плана карьеры

Для составления личного жизненного плана карьеры необходимо ответить на вопросы по таким элементам, как работа, экономическое состояние, физическое состояние, социальное состояние – человеческие отношения, психологическое состояние, семейная жизнь. Ответы на вопросы должны быть полными, развернутыми, отражать реальное или желаемое положение дел. Кроме того, учитывая ответы на вопросы, необходимо сформулировать цели карьеры, определить конкретные мероприятия по их достижению и время их реализации. При ответах на вопросы следует проявить внимательность и серьезность, поскольку это Ваша жизнь, и вопросы связаны с Вашим будущим. Ваша определенность в указанных жизненных направлениях поможет Вам сориентироваться и указать цели и мероприятия по их достижению.

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

- Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?
- Помогает ли (поможет ли) моя работа в достижении других жизненных целей?
- Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?
- Какую работу я бы хотел выполнять через пять лет?
- Есть ли у меня воодушевление и мотивация?
- Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?
- Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации (какие стимулы для меня более важны)?
- Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

- Каково мое экономическое положение?
- Есть ли у меня личный бюджет – каков он, придерживаюсь ли я его рамок?
- Какие меры в случае необходимости я могу применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

- Каково мое физическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?
- Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние – человеческие отношения

- Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?
- Как я их учитываю?
- Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?
- Интересует ли меня другое мнение?
- Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?
- Умею ли я слушать?
- Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?
- Как это проявляется на практике?
- Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?
- Как я поддерживаю дружеские отношения?
- Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

- Каково мое психологическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?
- Какие негативные моменты (стрессоры) беспокоят меня в настоящее время?
- Не следует ли мне в настоящее время поменять работу (сферу деятельности)?
- Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?
- Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?

- Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

- Имеются ли у меня условия для создания семьи?
- Следует ли завести ребенка (еще одного ребенка)?
- Уделяю ли я достаточно времени родителям, жене, детям?
- Как лучше проводить досуг в кругу семьи?
- Куда поехать на отдых?
- Куда пойти учиться детям?
- Как помочь детям (родственникам), имеющим свою семью?

2. Постановка личных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1. _____
2. _____
3. _____

2.2. Моя карьера должна осуществиться до 20__ г., самое позднее

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры

Необходимо заполнить табл. 3.

Таблица 3

Мероприятия по достижению целей

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического состояния		
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений, увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

В соответствии с учебным планом курсовой проект является обязательным структурным элементом изучения дисциплины «Маркетинг персонала».

Курсовой проект представляет собой пояснительную записку объемом 30-35 страниц, должна содержать следующие разделы: введение, теоретический раздел, аналитический раздел, рекомендации или мероприятия по совершенствованию существующей системы управления персоналом и маркетинга персонала, деятельности предприятия или подразделения, глоссарий терминов по теме исследования, заключение, список литературы, приложения. Указанные разделы являются обязательными. Введение и заключение не нумеруются как разделы.

Во *введении* курсового проекта обосновывается актуальность темы, цель и задачи проекта, приводится краткая характеристика объекта исследования (предприятия или структурного подразделения, по материалам которого выполняется курсовой проект), предмета исследования, излагается краткое содержание основных разделов проекта.

Теоретический, аналитический раздел и раздел рекомендаций независимо от темы, предмета и объекта исследования **должны включать три параграфа**, раскрывающие название разделов и общее содержание курсового проекта.

В теоретической части курсового проекта раскрывается сущность и содержание исследуемой проблемы, рассматриваются теоретические и методические аспекты ее решения на основе обзора литературных источников по теме курсового проекта. В теоретическом разделе должны быть проанализированы различные точки зрения специалистов по выбранной проблеме маркетинга персонала, выявлены тенденции развития. Следует рассмотреть основные понятия по теме курсового проекта, выделить методические подходы, классификации, проанализировать факторы, содержание основных подходов и принципов построения теоретических концепций, определить проблемы, тенденции. Теоретический раздел выполняется в формате критического обзора точек зрения и взглядов разных специалистов (теоретиков и практиков) по выбранному направлению.

Выполнение **аналитического раздела** курсовой работы возможно по двум вариантам.

1 вариант (классический). В этом случае в *аналитическом разделе* отражается краткая характеристика предприятия (организации), раскрывается состояние предмета исследования с учетом специфики рассматриваемого предприятия, анализируются конкретные проблемы предприятия, выявляются недостатки, слабые стороны, узкие места. Должны быть использованы фактические данные предприятий. Возможно проведение исследования по рассматриваемой проблеме с использованием соответствующих методов исследования систем управления. Рекомендуется проанализировать кадровую политику организации

(объекта исследования), выделить особенности, сделать акцент на специфике предмета исследования. Результаты анализа представляются в виде выводов, определяются направления рекомендаций.

2 вариант (неоклассический). Для выполнения аналитического раздела курсовой работы возможно использование результатов исследований, проведенных другими авторами и специалистами в соответствии с темой работы. В данном случае могут быть использованы результаты исследований двух-трех авторов, которые рассматривают проблему с разных точек зрения, проводят исследование на разных объектах, но в рамках одного тематического направления (*ссылки на используемую информацию являются строго обязательными*). В данном случае обучающемуся необходимо сравнить методику проведения исследования, результаты исследований и сделать собственные выводы, провести аналогию или выделить принципиально различные аспекты.

Распределение по параграфам в данном варианте выполнения курсового проекта может быть следующим: первый параграф может быть посвящен одному исследованию (или исследованию на одном объекте), второй параграф может раскрывать особенности на другом объекте исследования или с позиции другого автора, третий параграф – это обобщение результатов, подведение итогов, выделение сходств и различий, проблем и вариантов их решения, составление сравнительной характеристики.

В разделе рекомендаций должны быть представлены конкретные мероприятия по совершенствованию деятельности предприятия или подразделения по предметной области исследования и касаться выявленных в аналитической части слабых сторон деятельности предприятия. Рекомендации должны содержать пути совершенствования организации работ на предприятии и конкретные проектные материалы или предложения. Это может быть разработка программы мероприятий или работ, разработка управленческой или организационной процедуры, предложение по совершенствованию кадровой политики, организации кадровой работы, организационной структуры управления, рекомендации по изменению штатного расписания должностей, разработку должностной инструкции, положения об отделе, методику по мотивации персонала и т.д. Все предложения должны логически вытекать из предыдущих разделов работы, иметь теоретическое обоснование, содержать современные методы решения проблем.

Независимо от темы курсовой работы раздел рекомендаций должен иметь следующую структуру. В параграфе 3.1. должны быть предложены общие рекомендации, отражающие все возможные способы решения выявленных в процессе анализа проблем. При этом необходимо не просто перечислить направления совершенствования, а представить небольшую характеристику каждого направления работы. Два другие параграфа работы (3.2. и 3.3) представляют собой детальную проработку двух предложений, рассмотренных ранее в параграфе 3.1. Выбор двух конкретных предложений должен быть обоснован результатами анализа, текущим положением предприятия и актуальностью рекоменда-

ций для решения проблем предприятия в современных условиях.

Глоссарий терминов состоит из тематического словаря используемых в работе терминов и понятий, каждое понятие или термин должен быть определен и дана ссылка на автора интерпретации этого понятия или определения (не менее 15 терминов).

Заключение посвящается обобщению полученных результатов, оценке их эффективности.

Использование современных информационных технологий и программных средств. Каждый курсовой проект должен включать использование современных информационных технологий и программных средств в одном из разделов работы, конкретный характер этой части должен быть согласован с руководителем курсового проекта. Информационные технологии должны отражать основные направления цифровизации рассматриваемой проблемы.

Курсовой проект должен завершаться списком использованных литературных источников. Используемые публикации должны быть современными, по дате опубликования не ранее 2020 г. (за исключением первоисточников, авторов-классиков в области маркетинга персонала, управления персоналом и кадровой политики организации).

Список литературы должен включать не менее 20 источников, в т.ч. периодические издания и ресурсы сети Интернет. Не допускается: общее описание практики управления предприятием без анализа проблем и выявления слабых сторон; переписывание статьи без ссылки и анализа. В список литературы включаются только использованные в тексте курсовой работы источники.

Примерное распределение объема курсового проекта по разделам: введение 1-2 с.; теоретическая часть 10-12 с.; аналитическая часть 8-10 с. Рекомендации 7-10 с.; глоссарий 1-2 с.; заключение 1-2 с.

Тематика курсовых проектов

1. Проект исследования тенденций и перспектив развития рынка труда в современных условиях
2. Разработка проекта повышения имиджа организации как работодателя
3. Разработка модели цифровых компетенций персонала
4. Компетентностный подход к качествам кандидатов на вакантную должность
5. Разработка требований к персоналу в условиях цифровой экономики
6. Прием на работу и отбор персонала
7. Тестовые испытания при приеме на работу
8. Проект отбора менеджеров среднего и высшего уровня
9. Разработка проекта хедхантинга в условиях цифровизации экономики
10. Разработка комплекса маркетинговых мероприятий в области найма персонала (реклама, презентации, встреча с кандидатами)
11. Региональные аспекты рынка трудовых ресурсов Воронежской области

12. Проект сегментации рынка труда в условиях цифровизации экономики
13. Разработка проекта решения проблем занятости в современных условиях
14. Разработка проекта привлечения персонала в организацию
15. Разработка проекта удержания персонала в организации
16. Разработка программы мотивации персонала в организации
17. Система мотивации персонала как условие эффективности организации кадровой работы
18. Система развития (обучения, карьеры) персонала как условие эффективности организации кадровой работы
19. Проект развития бренда работодателя
20. Тема, предложенная обучающимся (по согласованию с преподавателем)

5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

5.1. Тесты

1. Особенность человеческих ресурсов определяется:

- А. наличием интеллекта,
- Б. стремлением к постоянному развитию,
- В. осознанным выбором и стремлением к достижению целей,
- Г. верны все предыдущие ответы,
- Д. верно а и б.

2. Верно ли, что гуманистическом подходе к управлению персоналом кадры являются источником обеспечения эффективности деятельности предприятия за счет повышения руководством уровня их мотивации и степени учета их интересов:

- а) да,
- б) нет.

3. Пожизненная занятость работников; забота о работниках, в т.ч. и о их социальной жизни; решения, принимаемые на основе консенсуса; медленное карьерное продвижение; отличная передача информации; преданность компании; активная забота о достижении высокого качества характеризуют

- а) теорию X;
- б) теорию Y;
- в) теорию Z.

4. Верно ли, что главная цель управления персоналом достигается через обучение персонала, стабилизацию и развитие кадрового потенциала?

- а) да, б) нет.

5. Система управления персоналом представляет собой ... (сформулировать ответ).

6. К элементам концепции управления персоналом относятся:

- а) методология управления персоналом,
- б) система управления персоналом,
- в) технология управления персоналом,
- г) верны все предыдущие ответы,

7. Верно ли, что к методам управления персоналом относятся административные, экономические, социально-психологические?

- а) да,
- б) нет.

8. Согласно какой философии управления персоналом основу организации составляет гармония, работникам гарантирован пожизненный наем, главное – выполнение обязанностей, отношения с подчиненными характеризуются как семейные и организация рассматривается как семья, труд оплачивается в зависимости от стажа работы:

- а) японской,
- б) американской,
- в) российской,

9. Если организация ориентирована на включение нового персонала только с нижнего должностного уровня, а продвижение гарантировано только сотрудникам, имеющим опыт работы в этой организации, имеет место:

- а) активная кадровая политика,
- б) закрытая кадровая политика,
- в) открытая кадровая политика,
- г) реактивная кадровая политика.

10. Согласно какой теории управления персоналом, главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными, а также разделение сложных задач на более простые, повторяющиеся операции:

- а) классические теории,
- б) теории человеческих отношений,
- в) теории человеческих ресурсов.

11. Если организация действует в условиях ограниченности ресурсов, принимает проекты с высокой степенью риска, то в отношении персонала применяется:

- А. предпринимательская стратегия,
- Б. стратегия динамического роста,
- В. стратегия прибыльности,
- Г. ликвидационная стратегия.

12. Верно ли, что менеджмент трудовых ресурсов и управление персоналом являются синонимами: а) да, б) нет?

13. _____ - разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

- а) кадровая политика,
- б) кадровая стратегия,
- в) кадровое планирование.

14. В том случае, если руководство организации имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг и корректировать выполнение программы с учетом внешних и внутренних факторов, используется:

- а) активная кадровая политика,
- б) превентивная кадровая политика,
- в) открытая кадровая политика,
- г) реактивная кадровая политика.

15. Устойчивое собрание ценностей, символов, ритуалов и историй, с помощью которых можно управлять людьми на рабочих местах, называется:

- А. организационным капиталом,
- Б. организационной культурой

В. организационной приверженностью.

16. Направлениями кадровой политики организации являются ... (перечислить).

17. Верно ли, что политика в области человеческих ресурсов основана на таких организационных ценностях, как равенство, условия труда и уважение:

А. да,

Б. нет.

18. Элементами организационной приверженности являются:

А. лояльность

Б. идентификация

В. вовлеченность.

Г. верны все предыдущие ответы

Д. верно А и Б.

19. Согласно каким теориям в эволюции управления персоналом труд приносит индивидам удовлетворение, люди способны к творчеству и самостоятельности:

А. классическим

Б. человеческих отношений

В. человеческих ресурсов.

20. Определите последовательность возникновения концепций в области управления человеческих ресурсов:

А. управление человеком

Б. управление персоналом.

В. управление человеческими ресурсами

Г. использование трудовых ресурсов.

5.2. Вопросы для подготовки к зачету с оценкой

1. Факторы производства. Труд. Трудовой процесс. Социальные функции труда.

2. Персонал. Трудовые ресурсы. Характеристики. Воспроизводство рабочей силы.

3. Экономически активное население. Трудовой потенциал.

4. Международная организация труда (МОТ) и рынок труда. Рынок рабочих мест. Рынок рабочей силы.

5. Маркетинговые исследования рынка труда . Сегментирование рынка труда.

6. Исследование рынка труда. Рынки труда: федеральный, региональный. Занятость населения. Служба занятости, функции.

7. Безработица. Управление безработицей. Миграция. Виды.

8. Управление трудом. Управление рабочим временем. Управление производительностью труда. Регламентация труда.

9. Роль маркетинга персонала в системе управления персоналом.

10. Система управления маркетингом персонала организации.
11. Маркетинговое планирование потребности в персонале.
12. Брендинг работодателя.
13. Классификация подходов к требованиям кандидатов.
14. Применение стратегического и тактического инструментария маркетинга персонала организации.
15. Стратегии формирования привлекательности рабочего места и уровня заработной платы.
16. Коммуникационная политика в маркетинге персонала.
17. Источники найма персонала.
18. Этапы процесса подбора.
19. Особенности работы кадровых агентств, рекрутинг, «охота за головами».
20. Варианты привлечения кандидатов.
21. Методы подбора и отбора.
22. Понятие, цели, задачи и виды деловой оценки.
23. Этапы процесса деловой оценки. Грейдинг: понятие, цели, задачи, особенности.
24. Методы деловой оценки: анкетирование, собеседование, тестирование, метод 360 градусов и др. (преимущества и недостатки, условия применения).
25. Понятие эффективности маркетинга персонала и направления ее повышения
26. Конкурентоспособность стратегии организации в области подбора и привлечения персонала.
27. Социально-экономическая эффективность маркетинга персонала.
28. Понятие и направления развития персонала: обучение и карьера.
29. Методы развития персонала в организации.
30. Отличительные особенности коучинга и наставничества.

6. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2018.— 288 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85634.html>. — ЭБС «IPRbooks»
2. Гунина И.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. - метод. пособие / И.А. Гунина, И.В. Логунова, В.Ю. Пестов. [Электронный ресурс] : Учеб. пособие. - Электрон. текстовые, граф. дан. (1,19 Мб).— Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2017. 218 с.
3. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 319 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html>. — ЭБС «IPRbooks»
4. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г.Х.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 591 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81838.html>. — ЭБС «IPRbooks»
5. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник/ К.В. Воденко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Наука-Спектр, 2019.— 374 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85473.html>. — ЭБС «IPRbooks»
6. Моисеева Е.Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Моисеева Е.Г.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 139 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68732.html>. — ЭБС «IPRbooks»
7. Емельянцева Н.В. Служба управления персоналом. Ч.1 [Электронный ресурс]: учебное пособие в 2-х частях/ Емельянцева Н.В.— Электрон. текстовые данные.— Симферополь: Университет экономики и управления, 2018.— 158 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/83941.html>. — ЭБС «IPRbooks»
8. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Мелихов Ю.Е., Малуев П.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 193 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. — ЭБС «IPRbooks»
9. 1. Кургаева Ж.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Кургаева Ж.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017.— 96 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79298.html>. — ЭБС «IPRbooks»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполнение заданий на практических занятиях, а также заданий в рамках самостоятельной работы и курсового проекта обеспечивает более детальное изучение теоретического материала и приобретение навыков анализа отдельных аспектов управления персоналом, в т.ч. маркетинга персонала. Структура курсового проекта предполагает выполнение теоретических и практических заданий с использованием творческого подхода при решении прикладных задач, что в совокупности способствует усвоению материала по дисциплине.

Выполнение заданий, представленных в методических указаниях, обеспечивает приобретение дополнительных навыков практической работы, необходимых для работы HR-менеджера в условиях цифровой трансформации. Задания имеют творческий характер и дают возможность обучающимся проявить себя в роли грамотного HR-специалиста, умеющего квалифицированно подходить к решению вопросов управления персоналом. Представленные в методических указаниях задания связаны с исследованием рынка труда, поиском возможных вакансий, анализом рейтинга работодателей, оценкой потенциальных кандидатов и работающих сотрудников и др., что в совокупности составляет основу маркетинговой деятельности в HR-сфере.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ.....	5
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	19
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА	23
5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ.....	27
6. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	31
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	32
ПРИЛОЖЕНИЯ	33

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Пример оформления титульного листа

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГТУ», ВГТУ)

Факультет экономики, менеджмента и информационных технологий

Кафедра экономической безопасности

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

Профиль «Управление персоналом организации»

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

.....
(фамилия, имя, отчество студента)

по дисциплине: «Маркетинг персонала»

Выполнил(а) студент

_ курса, группы _____

(курс, группа, подпись)

(И.О. Фамилия студента)
(инициалы, фамилия)

Руководитель

к.э.н., доцент _____
(должность, звание, подпись)

(И.В. Логунова)
(инициалы, фамилия)

Дата сдачи « » _____ 2023 г.

Оценка _____

Воронеж 2023

Пример оформления листа задания

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

ЗАДАНИЕ

ПО ПОДГОТОВКЕ КУРСОВОГО ПРОЕКТА
по дисциплине «Маркетинг персонала»

Студенту _____
(фамилия, имя, отчество студента)

Вариант (тема) № _____

Содержание курсового проекта (перечень заданий, подлежащих выполнению):

1. Изучить теоретические основы ... (в соответствии с темой)
2. Провести анализ (исследование...) – в соответствии с темой
3. Разработать проект (комплекс предложений) в соответствии с темой

Руководитель: к.э.н., доцент _____ (И.В. Логунова)
(подпись) (инициалы, фамилия)

Дата выдачи задания _____ 2023 г. __

Задание принял к исполнению _____ 2023 г. __

Студент 3 курса, группы пУПО-201 _____ (И.О. Фамилия студента)
(подпись) (инициалы, фамилия)

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Пример оформления листа замечаний

ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономики, менеджмента и информационных технологий

Кафедра экономической безопасности

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

Профиль «Управление персоналом организации»

Лист замечаний к курсовому проекту

(фамилия, имя, отчество студента)

по дисциплине: «Маркетинг персонала»

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Руководитель

(подпись)

(И.В. Логунова)

(ФИО)

Дата сдачи « » _____
2023 г. _____

Предварительная оценка

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Бланк контроля выполнения курсового проекта по дисциплине «Маркетинг персонала»

Структура курсового проекта	Контрольная точка 1 _____23 г. Замечания руководителя	Контрольная точка 2 _____23 г. Замечания руководителя	Контрольная точка 3 _____23 г. Замечания руководителя
Введение: ➤ Актуальность темы ➤ Цель КП ➤ Задачи КП ➤ Предмет исследования ➤ Объект исследования ➤ Содержание по главам			
Теоретическая часть: ➤ Сущность и содержание базовых понятий, категорий; ➤ Анализ проблемы, основные тенденции развития; ➤ Анализ точек зрения специалистов по теоретическим и методическим аспектам проблемы ➤ Выводы, определить направления, которые предполагается проанализировать с точки зрения практики (на предприятии) ➤ Наличие ссылок на литературные источники			
Аналитическая часть: ➤ Анализ не менее 2 конкретных примеров решения рассматриваемой проблемы ➤ Сравнительный анализ, выводы (слабые и сильные стороны; достоинства и недостатки)			
Разработка проекта (проектных решений): ➤ Характеристика общих проектных решений ➤ Разработка двух конкретных предложений			
Заключение			
Список литературы			

Курсовой проект готов к защите _____ к.э.н., доцент И.В. Логунова
 (подпись) (инициалы, фамилия)

Пример оформления содержания курсового проекта

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы ...	6
1.1 Сущность и содержание
1.2 Классификация ...	
1.3 Методы ...	
2 Анализ проблемной ситуации №...	
2.1 Исследование проблемы ... на примере 1	
2.2 Исследование проблемы ... на примере 2	
2.3 Сравнительная характеристика решения проблемы маркетинга персонала (указать в соответствии с темой)	
3 Разработка проекта ...	
3.1 Основные тенденции развития ... (Характеристика общих проектных решений ...)	
3.2 Разработка одного конкретного предложения	
3.3 Разработка второго конкретного предложения	
Заключение	
Список литературы	
Приложение А (при необходимости)	

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к изучению дисциплины, проведению практических занятий,
выполнению самостоятельной работы и курсового проекта по дисциплине
«Маркетинг персонала» для обучающихся по направлению
38.03.03 "Управление персоналом",
профиль "Управление персоналом организации" всех форм обучения

Составитель:

Логунова Ирина Валериевна

Редактор Е. А. Кусаинова

Подписано к изданию 29.09.2023.

Уч.–изд. л.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический
университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14