

УТВЕРЖДЕНО:
 Ученым советом Высшей школы
 бизнеса, менеджмента и права
 Протокол № 5 от «18» декабря 2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
 ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.18 МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

основной профессиональной образовательной программы высшего образования –
 программы *бакалавриата*

по направлению подготовки: *38.03.02 «Менеджмент»*

направленность (профиль): *Управление персоналом организации*

Квалификация: *бакалавр*

Год начала подготовки: *2026*

Разработчики:

ДОЛЖНОСТЬ	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>канд.филол.наук, доцент Костромина Е.А.</i>

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

ДОЛЖНОСТЬ	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>к.э.н, доцент Лустина Т.Н</i>

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 2
---	--	---------------------------------------

1. Аннотация рабочей программы дисциплины Б1.В.ОД.13 Маркетинг персонала

Дисциплина «Маркетинг персонала» является частью блока дисциплин, формируемых участниками образовательных отношений, программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление персоналом организации».

Содержание дисциплины «Маркетинг персонала» охватывает круг теоретических и прикладных вопросов, раскрывающих сущность и цели маркетинга персонала как стратегического инструмента управления человеческим капиталом; эволюцию HR-маркетинга от традиционного рекрутинга к построению бренда привлекательного работодателя; методы анализа рынка труда и сегментации целевых аудиторий; разработку Employee Value Proposition (EVP); инструменты HR-брендинга и диджитал-рекрутинга; программы удержания и вовлечённости персонала; а также методы оценки эффективности HR-маркетинга на основе KPI и обратной связи. Особое внимание уделяется этическим аспектам и адаптации маркетинга персонала к изменениям внешней среды.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных при освоении дисциплин «Маркетинг» и «Рынок труда», и предполагает развитие компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области управления персоналом.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

ПК-1. Способен определять потребность организации в персонале, осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала

ПК-1.1. Обладает знаниями в области определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда

ПК-1.2. Демонстрирует понимание и умение выбирать способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа.

Для очной формы обучения: преподавание ведется на 3 курсе в 5 семестре, контактная работа преподавателя со студентом - 92 ч. (34 ч. - занятия лекционного типа, 54 ч. – занятия семинарского типа, консультации – 2 ч., промежуточная аттестация- 2 ч.), самостоятельная работа студента – 52 ч.

Для очно-заочной формы обучения: преподавание ведется на 3 курсе в 5 семестре, контактная работа преподавателя со студентом - 26 ч. (10 ч. - занятия лекционного типа, 12 ч. – занятия семинарского типа, консультации – 2 ч., промежуточная аттестация- 2 ч.), самостоятельная работа студента – 118 ч.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования, выполнения практических заданий и групповых проектов, а также промежуточная аттестация в виде экзамена (5 семестр).

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: «Управление человеческими ресурсами», «Управление социальной политикой предприятия», а также при прохождении практик и выполнении выпускной квалификационной работы.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№	Индекс	Планируемые результаты обучения
---	--------	---------------------------------

ПП	компетенции, индикатора достижения компетенции	(компетенции, индикатора достижения компетенции)
	ПК-1.	Способен определять потребность организации в персонале, осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала
	ПК-1.1	Обладает знаниями в области определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда
	ПК-1.2	Демонстрирует понимание и умение выбирать способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Маркетинг персонала» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление персоналом организации».

Формирование профессиональных компетенций ПК-1 начинается в дисциплине «Рынок труда», продолжается в данной дисциплине, также в дисциплинах «Управление человеческими ресурсами», «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)», а также в процессе прохождения производственной (преддипломной) практики и при выполнении выпускной квалификационной работы.

4. 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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы/ 144 акад.часов.

(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			5			
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	92	92			
	в том числе:	-	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа, в том числе:	34	34			
	Практическая подготовка (при наличии)					
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	54	54			
	Практическая подготовка (при наличии)					
	Семинары	54	54			
	Лабораторные работы					

	Практические занятия					
1.3	Консультации	2	2			
1.4	Форма промежуточной аттестации (экзамен)	2 Э	2 Э			
2	Самостоятельная работа обучающихся	52	52			
3	Общая трудоемкость час	144	144			
	з.е.	4	4			

Для очно-заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			5			
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	26	26			
	в том числе:	-	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа, в том числе:	10	10			
	Практическая подготовка (при наличии)					
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	12	12			
	Практическая подготовка (при наличии)					
	Семинары	12	12			
	Лабораторные работы					
	Практические занятия					
1.3	Консультации	2	2			
1.4	Форма промежуточной аттестации (экзамен)	2 Э	2 Э			
2	Самостоятельная работа обучающихся	118	118			
3	Общая трудоемкость час	144	144			
	з.е.	4	4			



5.1 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий для очной формы обучения

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Контактная работа обучающихся с преподавателем														
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка,	Форма проведения практической	Лабораторные работы,	Форма проведения	Консультации, акад.	Форма проведения			
Раздел 1. Основы маркетинга персонала	1.1. Сущность и цели маркетинга персонала	2	Мультимедийная лекция	2	Устный опрос									2	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию	
	1.2. Субъекты и объекты маркетинга персонала	2	Мультимедийная лекция	2	Работа в малых группах									2	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию	



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
		Контактная работа обучающихся с преподавателем												СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка,	Форма проведения практических	Лабораторные работы,	Форма проведения	Консультации, акад.	Форма проведения		
	1.3. Эволюция HR-маркетинга: от рекрутинга к построению бренда привлекательного работодателя	2	Мультимедийная лекция	4	Устный опрос, работа в малых группах									4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	1.4. Взаимосвязь маркетинга персонала с общей маркетинговой стратегией организации	2	Мультимедийная лекция	2	Работа в малых группах									4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	Текущий контроль 1		тестирование	2	тестирование										
Раздел 2. Анализ	2.1. Методы анализа	2	Мультимедийная	4	Устный									4	Повторение и



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
		Контактная работа обучающихся с преподавателем												СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка,	Форма проведения практических	Лабораторные работы,	Форма проведения	Консультации, акад.	Форма проведения		
рынка труда и целевых аудиторий	рынка труда для HR-решений		лекция		опрос, работа в малых группах										закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	2.2. Сегментация внешнего и внутреннего рынка труда	2	Мультимедийная лекция	2	Работа в малых группах									4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	2.3. Построение портрета	2	Мультимедийная лекция	4	Устный опрос, работа									2	Повторение и закрепление



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
		Контактная работа обучающихся с преподавателем											СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка,	Форма проведения практической	Лабораторные работы,	Форма проведения	Консультации, акад.	Форма проведения	
	идеального кандидата				в малых группах									знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	2.4. Конкурентный анализ: как работодатели привлекают таланты	2	Мультимедийная лекция	2	Работа в малых группах								4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	Текущий контроль 2		тестирование	2	тестирование									
Раздел 3. Инструменты	3.1. Разработка ценностного	2	Мультимедийная лекция	4	Устный опрос,								4	Повторение и закрепление



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
		Контактная работа обучающихся с преподавателем											СРО, академических часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка,	Форма проведения практической подготовки	Лабораторные работы,	Форма проведения лабораторных работ	Консультации, академических часов	Форма проведения консультаций	
привлечения и удержания персонала	предложения - EVP (Employee Value Proposition)				работа в малых группах									знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	3.2. HR-брендинг: стратегии и каналы продвижения	4	Мультимедийная лекция	4	Устный опрос, работа в малых группах								2	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	3.3. Диджитал-рекрутинг: соцсети, карьерные сайты,	2	Мультимедийная лекция	4	Работа в малых группах								4	Повторение и закрепление знаний по теме



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
		Контактная работа обучающихся с преподавателем												СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка,	Форма проведения практических	Лабораторные работы,	Форма проведения	Консультации, акад.	Форма проведения		
	рекрутинговые платформы														лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	3.4. Программы удержания и вовлечённости сотрудников	2	Мультимедийная лекция	2	Работа в малых группах									2	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	Текущий контроль 2		тестирование	2	тестирование										
Раздел 4. Оценка эффективности и этика	4.1. KPI и метрики в маркетинге персонала	2	Мультимедийная лекция	4	Устный опрос, работа в									4	Повторение и закрепление знаний по теме



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения														
		Контактная работа обучающихся с преподавателем												СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка,	Форма проведения практических	Лабораторные работы,	Форма проведения лабораторных работ,	Консультации, акад.	Форма проведения консультаций			
маркетинга персонала					малых группах											лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	4.2. Обратная связь от кандидатов и сотрудников: методы сбора и анализа	2	Мультимедийная лекция	2	Работа в малых группах									2		Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	4.3. Этические аспекты и риски HR-маркетинга	2	Мультимедийная лекция	2	Устный опрос, работа в малых									4		Повторение и закрепление знаний по теме лекции с



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
		Контактная работа обучающихся с преподавателем												СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка,	Форма проведения практической подготовки	Лабораторные работы,	Форма проведения лабораторных работ	Консультации, акад.	Форма проведения		
					группах										использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	4.4. Адаптация маркетинга персонала под изменения внешней среды	2	Мультимедийная лекция	2	Работа в малых группах									4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	Текущий контроль 4		Защита групповых проектов	2											
	консультация											2			
	Промежуточная														



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТУРИЗМА И СЕРВИСА»

СМК РГУТИС

Лист 13

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
		Контактная работа обучающихся с преподавателем											СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка,	Форма проведения практической подготовки	Лабораторные работы,	Форма проведения лабораторных работ	Консультации, акад.		
	аттестация – экзамен – 2 часа													

Для очно-заочной формы обучения:

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Контактная работа обучающихся с преподавателем													
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка,	Форма проведения практической подготовки	Лабораторные работы,	Форма проведения лабораторных работ	Консультации, акад.	Форма проведения консультаций		
Раздел 1. Основы маркетинга персонала	1.1. Сущность и цели маркетинга персонала	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	Устный опрос								9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием	



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
		Контактная работа обучающихся с преподавателем												СРО, академических часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, академических часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка,	Форма проведения практической подготовки	Лабораторные работы,	Форма проведения лабораторных работ	Консультации, академических часов	Форма проведения консультаций		
															дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	1.2. Субъекты и объекты маркетинга персонала	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	Работа в малых группах									9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	1.3. Эволюция HR-маркетинга: от рекрутинга к построению бренда привлекательного работодателя	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	Устный опрос, работа в малых группах									5	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы.



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
		Контактная работа обучающихся с преподавателем												СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка,	Форма проведения практических	Лабораторные работы,	Форма проведения лабораторных работ	Консультации, акад.	Форма проведения консультаций		
															Подготовка к практическому занятию
	1.4. Взаимосвязь маркетинга персонала с общей маркетинговой стратегией организации	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	Работа в малых группах									6,5	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	Текущий контроль 1		тестирование	0,5	тестирование										
Раздел 2. Анализ рынка труда и целевых аудиторий	2.1. Методы анализа рынка труда для HR-решений	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	Устный опрос, работа в малых группах									9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы.



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
		Контактная работа обучающихся с преподавателем												СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка,	Форма проведения практических занятий	Лабораторные работы,	Форма проведения лабораторных работ	Консультации, акад.	Форма проведения консультаций		
															Подготовка к практическому занятию
	2.2. Сегментация внешнего и внутреннего рынка труда	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	Работа в малых группах									9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	2.3. Построение портрета идеального кандидата	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	Устный опрос, работа в малых группах									5	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
		Контактная работа обучающихся с преподавателем											СРО, академических часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка,	Форма проведения практической подготовки	Лабораторные работы,	Форма проведения лабораторных работ	Консультации, академических часов	Форма проведения консультаций	
														практическому занятию
	2.4. Конкурентный анализ: как работодатели привлекают таланты	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	Работа в малых группах								9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	Текущий контроль 2		тестирование	0,5	тестирование									
Раздел 3. Инструменты привлечения и удержания персонала	3.1. Разработка ценностного предложения - EVP (Employee Value Proposition)	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	Устный опрос, работа в малых группах								5	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													СРО, академических часов	Форма проведения СРО
		Контактная работа обучающихся с преподавателем														
		Занятия лекционного типа, академических часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка,	Форма проведения практической подготовки	Лабораторные работы,	Форма проведения лабораторных работ	Консультации, академических часов	Форма проведения консультаций			
															практическому занятию	
	3.2. HR-брендинг: стратегии и каналы продвижения	1	Мультимедийная лекция	1	Устный опрос, работа в малых группах									8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию	
	3.3. Диджитал-рекрутинг: соцсети, карьерные сайты, рекрутинговые платформы	1	Мультимедийная лекция	1	Работа в малых группах									6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию	



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
		Контактная работа обучающихся с преподавателем												СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка,	Форма проведения практических	Лабораторные работы,	Форма проведения	Консультации, акад.	Форма проведения		
															занятию
	3.4. Программы удержания и вовлечённости сотрудников	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	Работа в малых группах									9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	Текущий контроль 2		тестирование	0,5	тестирование										
Раздел 4. Оценка эффективности и этика маркетинга персонала	4.1. KPI и метрики в маркетинге персонала	1	Мультимедийная лекция	1	Устный опрос, работа в малых группах									8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
		Контактная работа обучающихся с преподавателем												СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка,	Форма проведения практических	Лабораторные работы,	Форма проведения лабораторных работ	Консультации, акад.	Форма проведения консультаций		
															занятию
	4.2. Обратная связь от кандидатов и сотрудников: методы сбора и анализа	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	Работа в малых группах									9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
	4.3. Этические аспекты и риски HR-маркетинга	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	Устный опрос, работа в малых группах									5	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, практическая подготовка, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Контактная работа обучающихся с преподавателем														
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинаров	Практическая подготовка, акад. часов	Форма проведения практической подготовки	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторных работ	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультаций			
	4.4. Адаптация маркетинга персонала под изменения внешней среды	1	Мультимедийная лекция	0,5	Работа в малых группах									6,5	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию	
	Текущий контроль 4		Защита групповых проектов	1												
	консультация											2				
	Промежуточная аттестация – экзамен – 2 часа															

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1.1. Сущность и цели маркетинга персонала (2/9) 1.2. Субъекты и объекты маркетинга персонала (2/9) 1.3. Эволюция HR-маркетинга: от рекрутинга к построению бренда привлекательного работодателя (4/5) 1.4. Взаимосвязь маркетинга персонала с общей маркетинговой стратегией организации (4/6,5) 2.1. Методы анализа рынка труда для HR-решений (4/9) 2.2. Сегментация внешнего и внутреннего рынка труда (4/9) 2.3. Построение портрета идеального кандидата (2/5) 2.4. Конкурентный анализ: как работодатели привлекают таланты (4/9) 3.1. Разработка ценностного предложения - EVP (Employee Value Proposition) (4/5) 3.2. HR-брендинг: стратегии и каналы продвижения (2/8) 3.3. Диджитал-рекрутинг: соцсети, карьерные сайты, рекрутинговые платформы (4/6) 3.4. Программы удержания и вовлечённости сотрудников (2/9) 4.1. KPI и метрики в маркетинге персонала (4/8) 4.2. Обратная связь от кандидатов и сотрудников: методы сбора и анализа (2/9) 4.3. Этические аспекты и риски HR-маркетинга (4/5) 4.4. Адаптация маркетинга персонала под изменения внешней среды (4/6,5)	Основная литература 1. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала : учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. - 4-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К ^о », 2023. - 382 с. - ISBN 978-5-394-05190-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2083010 . 2. Современные аспекты маркетинга персонала : учебник / под ред. С. А. Карташова, А. Б. Конобеевой, С. А. Шапиро. - Москва : Директ-Медиа, 2022. - 228 с. - ISBN 978-5-4499-3323-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2143826 . - Режим доступа: по подписке. 3. Маркетинг персонала. Практикум : учебное пособие / С. П. Азарова, С. Л. Балова, Н. Ф. Лозик [и др.] ; под ред. И. А. Фирсовой. - Москва : Прометей, 2024. - 256 с. - ISBN 978-5-00172-553-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2143859 . - Режим доступа: по подписке. Дополнительная литература 1. Жуков А.Л., Хабарова Д.В. Управление персоналом. Аудит человеческих ресурсов организации. Учебник - Издательство: Инфра-Инженерия, 2025, 312 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=470214 2. Дуракова И.Б., Гречко Т.Ю., Багирова А.П. Управление персоналом в России: адаптация к настоящему. Книга 12. Монография - Издательство: ИНФРА-М, 2025, 248 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=459513 3. Патутина, Н. А. Основы маркетинга персонала в образовании : учебное пособие / Н.А. Патутина. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 173 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2209139. - ISBN 978-5-16-020993-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2209139 . - Режим доступа: по подписке.

7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Содержание компетенции (индикатора достижения компетенции)	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции (индикатора достижения компетенции)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (индикатора достижения компетенции) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	ПК-1	Способен определять потребность организации в персонале, осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала				
	ПК-1.1:	Обладает знаниями в области определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда	Раздел 1. Основы маркетинга персонала Раздел 2. Анализ рынка труда и целевых аудиторий Раздел 4. Оценка эффективности и этика маркетинга персонала	• Сущность маркетинга персонала как инструмента стратегического управления человеческим и ресурсами • Методологию анализа внешнего и внутреннего рынка труда • Принципы сегментации рынка труда • Подходы к построению портрета идеального кандидата • Методы конкурентного анализа работодателя	• Проводить комплексный анализ рынка труда для обоснования кадровых потребностей под бизнес-цели • Определять реалистичные объёмы найма с учётом конкуренции за таланты и внутренних источников • Формулировать обоснованные рекомендации по корректировке кадровой потребности на основе рыночных ограничений • Адаптировать прогнозы потребности под изменения внешней среды	• Навыком работы с инструментами анализа рынка труда • Навыком сегментации кандидатов • Навыком формализации требований к кандидату в структурированный портрет • Навыком мониторинга HR-практик конкурентов через открытые источники
2	ПК-1.2:	Демонстрирует понимание и умение выбирать способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала	Раздел 1. Основы маркетинга персонала Раздел 3. Инструменты привлечения и удержания персонала	• Эволюцию HR-маркетинга • Структуру и компоненты ценностного предложения работодателя (EVP) • Инструмента	• Обоснованно выбирать методы привлечения под конкретную кадровую задачу и сегмент рынка труда • Проектировать комплексную стратегию подбора	• Навыком разработки ценностного предложения работодателя • Навыком проектирования рекрутинговой кампании • Навыком использования

			Раздел 4. Оценка эффективности и этика маркетинга персонала	рий HR- брендинга • Методы цифрового рекрутинга • Подходы к удержанию персонала • Этические ограничения в подборе персонала	• Оценивать эффективность методов подбора по KPI • Минимизировать этические риски в коммуникации с кандидатами	цифровых платформ для поиска и привлечения кандидатов • Навыком сбора и анализа обратной связи от кандидатов
--	--	--	--	--	---	--

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание сущности маркетинга персонала как инструмента стратегического управления человеческими ресурсами; методологии анализа внешнего и внутреннего рынка труда; принципов сегментации рынка труда; подходов к построению портрета идеального кандидата; методов конкурентного анализа работодателей. Умение проводить комплексный анализ рынка труда для обоснования кадровых потребностей под бизнес-цели; определять реалистичные объёмы найма с учётом конкуренции за таланты и внутренних источников; формулировать обоснованные рекомендации по корректировке кадровой потребности на основе рыночных ограничений; адаптировать прогнозы потребности под изменения внешней среды. Владение навыком работы с инструментами анализа рынка труда; навыком сегментации кандидатов; навыком формализации	Устный опрос, работа в малых группах, тестирование, подготовка и защита группового проекта	Студент демонстрирует знание сущности маркетинга персонала как инструмента стратегического управления человеческими ресурсами; методологии анализа внешнего и внутреннего рынка труда; принципов сегментации рынка труда; подходов к построению портрета идеального кандидата; методов конкурентного анализа работодателей. Студент демонстрирует умение проводить комплексный анализ рынка труда для обоснования кадровых потребностей под бизнес-цели; определять реалистичные объёмы найма с учётом конкуренции за таланты и внутренних источников; формулировать обоснованные рекомендации по корректировке кадровой потребности на основе рыночных ограничений; адаптировать прогнозы потребности под изменения внешней среды. Студент демонстрирует владение навыком работы с инструментами анализа рынка труда; навыком сегментации кандидатов; навыком формализации требований к кандидату в структурированный портрет; навыком мониторинга HR-практик конкурентов через	закрепление способности обладать знаниями в области определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда

требований к кандидату в структурированный портрет; навыком мониторинга HR-практик конкурентов через открытые источники.		открытые источники.	
Знание эволюции HR-маркетинга; структуры и компонентов ценностного предложения работодателя (EVP); инструментария HR-брендинга; методов цифрового рекрутинга; подходов к удержанию персонала; этических ограничений в подборе персонала. Умение обоснованно выбирать методы привлечения под конкретную кадровую задачу и сегмент рынка труда; проектировать комплексную стратегию подбора; оценивать эффективность методов подбора по KPI; минимизировать этические риски в коммуникации с кандидатами. Владение навыком разработки ценностного предложения работодателя; навыком проектирования рекрутинговой кампании; навыком использования цифровых платформ для поиска и привлечения кандидатов; навыком сбора и анализа обратной связи от кандидатов.	Устный опрос, работа в малых группах, тестирование, подготовка и защита группового проекта	Студент демонстрирует знание эволюции HR-маркетинга; структуры и компонентов ценностного предложения работодателя (EVP); инструментария HR-брендинга; методов цифрового рекрутинга; подходов к удержанию персонала; этических ограничений в подборе персонала. Студент демонстрирует умение обоснованно выбирать методы привлечения под конкретную кадровую задачу и сегмент рынка труда; проектировать комплексную стратегию подбора; оценивать эффективность методов подбора по KPI; минимизировать этические риски в коммуникации с кандидатами. Студент демонстрирует владение навыком разработки ценностного предложения работодателя; навыком проектирования рекрутинговой кампании; навыком использования цифровых платформ для поиска и привлечения кандидатов; навыком сбора и анализа обратной связи от кандидатов.	Использование способности демонстрировать понимание и умение выбирать способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала

Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

Средство оценивания – устный ответ (опрос)

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
	– полно раскрыто содержание материала; – материал изложен	– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного

«5»	грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию	материала, – знание основной и дополнительной литературы; – последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; – подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
«4»	– вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: – а) в изложении допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа; – б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по	– обучающийся показывает полное знание – программного материала, основной и – дополнительной литературы; – дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; – демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение

	замечанию преподавателя; – в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя	компетенций, предусмотренных программой
«3»	– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы	– обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; – при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; – не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; – подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
«2»	– не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. – не сформированы компетенции, умения и навыки.	– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

Средство оценивания – мозговой штурм в малых группах

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при мозговом штурме в малых группах

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		Лист 28

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в мозгового штурма; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации; – подготовленные в ходе мозгового штурма документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение мозгового штурма от других решений
Показатели оценки	мах 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в мозговом штурме
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение мозгового штурма от других решений

Средство оценивания – кейсы

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов (ситуационных задач)

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с

	информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	макс 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

Средство оценивания – тестирование

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	оценка
выполнено верно заданий	«5», если (90 – 100)% правильных ответов
	«4», если (70 – 89)% правильных ответов
	«3», если (50 – 69)% правильных ответов
	«2», если менее 50% правильных ответов

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Устный опрос

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	– полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию	– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, – знание основной и дополнительной литературы; – последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; – подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой

«4»	– вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: – а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; – б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; – в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя	– обучающийся показывает полное знание – программного материала, основной и – дополнительной литературы; – дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; – демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
«3»	– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано	– обучающийся показывает знание основного – материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; – при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; – не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; – подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

	усвоение основной литературы	на минимально допустимом уровне
«2»	– не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. – не сформированы компетенции, умения и навыки.	– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Номер недели	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
5	Раздел 1. Основы маркетинга персонала	тестирование	Тестирование осуществляется в аудитории. В течение 45 минут студенты отвечают на 20 тестовых заданий, тесты проверяются на занятии, 1 правильный ответ – 0,5 балла.
9	Раздел 2. Анализ рынка труда и целевых аудиторий	тестирование	Тестирование осуществляется в аудитории. В течение 45 минут студенты отвечают на 20 тестовых заданий, тесты проверяются на занятии, 1 правильный ответ – 0,5 балла.
13	Раздел 3. Инструменты привлечения и удержания персонала	тестирование	Тестирование осуществляется в аудитории. В течение 45 минут студенты отвечают на 20 тестовых заданий, тесты проверяются на занятии, 1 правильный ответ – 0,5 балла.
18	Раздел 4. Оценка эффективности и этика маркетинга персонала	подготовка и защита группового проекта	Выполнение группового проекта, состоящего из следующих последовательных действий. Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по теме с выбором конкретной организации (предприятия). После исследования готовится пояснительная записка, на ее основе – презентация. Групповой проект оформляется в соответствии с требованиями. Каждая подгруппа презентует свой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании выступления предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы. Завершающий этап – подведение итогов и оценка

			результатов группового проекта подгрупп и достижения поставленных перед работой целей. Работа выполняется в течение семестра и защищается на 18 неделе.
--	--	--	--

Тестовые задания для текущего контроля 1

- Что является основной целью маркетинга персонала?**
 - Снижение затрат на оплату труда
 - Повышение производительности труда за счёт автоматизации
 - Привлечение, удержание и вовлечение квалифицированных сотрудников
 - Упрощение кадрового учёта
- Какой подход лежит в основе маркетинга персонала?**
 - Административный
 - Рыночный
 - Нормативный
 - Финансовый
- Кто выступает объектом маркетинга персонала?**
 - HR-специалисты
 - Руководители подразделений
 - Соискатели и действующие сотрудники
 - Клиенты компании
- Кто является субъектом маркетинга персонала?**
 - Конкуренты
 - HR-служба и руководство организации
 - Поставщики
 - Государственные органы
- Чем отличается маркетинг персонала от традиционного управления персоналом?**
 - Большим вниманием к документообороту
 - Ориентацией на потребности целевых аудиторий (соискателей, сотрудников)
 - Использованием только внутренних источников найма
 - Отсутствием связи с бизнес-целями
- Какой этап эволюции HR-практики предшествовал формированию маркетинга персонала?**
 - Стратегическое управление талантами
 - Административно-распорядительный подход**
 - Цифровая трансформация
 - Социальная ответственность работодателя
- Что означает понятие «имидж привлекательного работодателя»?**
 - Наличие офиса в центре города
 - Высокая заработная плата для всех сотрудников
 - Положительное восприятие компании как места работы со стороны внешней и внутренней аудиторий
 - Большое количество вакансий на сайте hh.ru
- Какова роль маркетинга персонала в современной организации?**
 - Обеспечение соблюдения трудового законодательства
 - Формирование конкурентного преимущества через привлечение и удержание талантов

- В) Снижение текучести кадров за счёт штрафов
Г) Автоматизация расчёта отпускных
9. **Как маркетинг персонала связан с общей маркетинговой стратегией компании?**
А) Они не связаны и реализуются независимо
Б) Маркетинг персонала подчиняется только финансовой стратегии
В) Имидж работодателя должен быть согласован с корпоративным брендом
Г) Маркетинг персонала заменяет внешний маркетинг при кризисе
10. **Что такое «внутренний рынок труда»?**
А) Рынок временных работников
Б) Совокупность действующих сотрудников организации, рассматривающихся как источник кадров
В) Площадка для продажи услуг рекрутинговых агентств
Г) Биржа труда на уровне региона
11. **Какой принцип лежит в основе маркетинга персонала?**
А) Принцип единоначалия
Б) Принцип ориентации на клиента (в данном случае — на соискателя/сотрудника)
В) Принцип централизованного управления
Г) Принцип минимизации издержек
12. **Какой из перечисленных элементов НЕ относится к маркетингу персонала?**
А) Анализ рынка труда
Б) Разработка ценностного предложения работодателя
В) Начисление заработной платы
Г) Формирование имиджа работодателя
13. **Какова ключевая задача маркетинга персонала на этапе привлечения?**
А) Проведение собеседований
Б) Создание положительного образа работодателя и мотивация соискателей откликнуться
В) Оформление трудовых договоров
Г) Расчёт налогов
14. **Как изменение внешней среды влияет на маркетинг персонала?**
А) Не влияет — HR-процессы стабильны
Б) Требует адаптации стратегий привлечения и удержания под новые экономические, демографические и технологические условия
В) Упрощает подбор за счёт роста безработицы
Г) Снижает значимость HR-функции
15. **Что такое «внешний рынок труда»?**
А) Международный рынок труда
Б) Совокупность потенциальных соискателей вне организации
В) Площадки для фриланса
Г) Рынок услуг рекрутинговых агентств
16. **Какой из факторов НЕ влияет на формирование имиджа работодателя?**
А) Условия труда
Б) Корпоративная культура
В) Отзывы сотрудников в интернете
Г) Цвет фирменного логотипа на упаковке продукции
17. **Какую функцию выполняет маркетинг персонала в условиях дефицита кадров?**
А) Сокращает штат

- Б) Повышает привлекательность компании для целевых групп соискателей
 - В) Увеличивает рабочую нагрузку на текущих сотрудников
 - Г) Передаёт функции найма аутсорсинговым компаниям без участия HR
18. Почему важно согласовывать HR-коммуникации с общей маркетинговой стратегией?
- А) Чтобы сэкономить на рекламе
 - Б) Чтобы избежать противоречий между тем, как компания позиционирует себя клиентам и соискателям
 - В) Потому что этим занимается один и тот же отдел
 - Г) Чтобы упростить бухгалтерскую отчётность
19. Какой из перечисленных документов НЕ является инструментом маркетинга персонала?
- А) Карьерный сайт компании
 - Б) Видеоролик о жизни в коллективе
 - В) Штатное расписание
 - Г) Пост в социальных сетях о корпоративных ценностях
20. Какова роль руководителей подразделений в маркетинге персонала?
- А) Они не участвуют — этим занимается только HR
 - Б) Они являются ambassadors (послами) работодателя и участвуют в формировании имиджа команды
 - В) Они только утверждают бюджет найма
 - Г) Они отвечают за оформление личных дел

Тестовые задания для текущего контроля 2

1. Какой из перечисленных источников НЕ относится к официальной статистике по рынку труда?
- А) Данные Росстата
 - Б) Отчёты Министерства труда РФ
 - В) Отзывы пользователей на форумах
 - Г) Бюллетени территориальных органов статистики
2. Что такое внутренний рынок труда организации?
- А) Площадка для найма временных работников
 - Б) Совокупность действующих сотрудников, рассматривающихся как источник кадров для новых позиций
 - В) Система внутренних вакансий на бирже труда
 - Г) Коллектив компании, участвующий в профсоюзной деятельности
3. Какой метод позволяет выявить дефицит квалифицированных кадров в регионе?
- А) Анализ финансовой отчётности компаний
 - Б) Сравнение числа вакансий и резюме по профессии на порталах трудоустройства
 - В) Опрос клиентов компании
 - Г) Изучение истории изменений логотипа работодателя

4. **Что означает сегментация рынка труда?**
 - А) Объединение всех соискателей в одну группу
 - Б) Разделение соискателей на однородные группы по определённым признакам
 - В) Укрупнение вакансий для упрощения подбора
 - Г) Передача функций подбора внешним агентствам
5. **Какой из признаков НЕ используется при сегментации рынка труда?**
 - А) Уровень образования
 - Б) Профессиональный опыт
 - В) Мотивационные установки
 - Г) Цвет глаз соискателя
6. **Какова цель построения портрета идеального кандидата?**
 - А) Упростить оформление трудового договора
 - Б) Чётко определить требования к профессиональным и личностным качествам будущего сотрудника
 - В) Снизить заработную плату новому сотруднику
 - Г) Ускорить процесс увольнения несоответствующих кандидатов
7. **Какой из компонентов входит в портрет идеального кандидата?**
 - А) Предпочтения в одежде
 - Б) Наличие опыта работы в смежной сфере
 - В) Любимые книги
 - Г) Место проживания родителей
8. **Какой из перечисленных факторов НЕ влияет на анализ внешнего рынка труда?**
 - А) Уровень безработицы
 - Б) Миграционные потоки
 - В) Демографическая ситуация
 - Г) Количество офисных растений в компании
9. **Что позволяет выявить конкурентный анализ в HR-сфере?**
 - А) Финансовые показатели конкурентов
 - Б) Условия труда, которые предлагают другие работодатели целевой аудитории
 - В) Количество партнёров по B2B-контрактам
 - Г) Структуру управления в конкурирующих компаниях
10. **Какой из инструментов наиболее эффективен для анализа предложений конкурентов?**
 - А) Изучение их годовых отчётов
 - Б) Мониторинг вакансий и отзывов на карьерных сайтах
 - В) Анализ цен на их продукцию
 - Г) Посещение их клиентских мероприятий

11. Какой из показателей свидетельствует о высоком спросе на специалистов в регионе?
- А) Низкий уровень зарплат
 - Б) Большое количество вакансий при малом числе резюме
 - В) Высокая текучесть кадров в отрасли
 - Г) Большое число закрытых вакансий
12. Какой из подходов используется при сегментации внутреннего рынка труда?
- А) По уровню дохода сотрудников
 - Б) По потенциалу развития и готовности к новым ролям
 - В) По количеству отпусков
 - Г) По стажу работы в отрасли
13. Что такое «дефицит кадров» на рынке труда?
- А) Избыток резюме при недостатке вакансий
 - Б) Недостаток квалифицированных соискателей при наличии вакансий
 - В) Высокая конкуренция между работодателями за клиентов
 - Г) Низкая мотивация действующих сотрудников
14. Какой из источников данных наиболее полезен для анализа рынка труда в сфере гостеприимства?
- А) Отчёты по продажам авиабилетов
 - Б) Порталы hh.ru, SuperJob, «Работа.ру» с фильтрацией по отрасли и региону
 - В) Социальные сети рестораторов
 - Г) Статистика по туристическим потокам
15. Какой из элементов НЕ входит в портрет идеального кандидата?
- А) Профессиональные навыки
 - Б) Личностные качества
 - В) Ценности и ожидания от работы
 - Г) Наличие водительских прав категории D (если это не требуется по вакансии)
16. Какую информацию можно получить из анализа вакансий конкурентов?
- А) Их стратегию ценообразования
 - Б) Уровень зарплат, требования к опыту, описание корпоративной культуры
 - В) Список их поставщиков
 - Г) Планы по расширению офиса
17. Какой из методов НЕ применяется при анализе рынка труда?
- А) Сравнительный анализ вакансий
 - Б) SWOT-анализ HR-практик

- В) Финансовый аудит бухгалтерской отчетности
Г) Изучение демографических трендов
18. **Зачем проводить сегментацию целевой аудитории при подборе персонала?**
- А) Чтобы сократить количество собеседований
Б) Чтобы адаптировать HR-коммуникации под разные группы соискателей
В) Чтобы уменьшить бюджет на рекламу
Г) Чтобы упростить систему оплаты труда
19. **Какой из показателей рынка труда может повлиять на решение об открытии нового филиала?**
- А) Количество парков в городе
Б) Доступность квалифицированных кадров и средний уровень зарплат
В) Число школ в районе
Г) Популярность местного футбольного клуба
20. **Какой из факторов наиболее важен при построении портрета кандидата для позиции менеджера по продажам в туризме?**
- А) Наличие автомобиля
Б) Опыт работы с клиентами и знание туристических направлений
В) Возраст до 25 лет
Г) Участие в марафонах

Тестовые задания для текущего контроля 3

1. **Что представляет собой ценностное предложение работодателя (EVP)?**
- А) Список вакансий компании
Б) Комплекс материальных и нематериальных выгод, которые организация предлагает сотруднику в обмен на его труд и лояльность
В) Годовой отчет о деятельности HR-службы
Г) Правила внутреннего распорядка
2. **Какова основная цель формирования имиджа привлекательного работодателя?**
- А) Снизить расходы на рекламу продукции
Б) Повысить интерес кандидатов к работе в компании и снизить затраты на подбор
В) Увеличить количество подписчиков в соцсетях
Г) Упростить процесс увольнения
3. **Какой из перечисленных каналов НЕ относится к инструментам цифрового подбора персонала?**

- А) Карьерные сайты
 - Б) Социальные сети
 - В) Печатные газеты общероссийского уровня
 - Г) Рекрутинговые платформы
4. **Что такое программы удержания персонала?**
- А) Меры по сокращению штата
 - Б) Комплекс мероприятий, направленных на снижение текучести кадров и повышение лояльности сотрудников
 - В) Система штрафов за опоздания
 - Г) Политика найма исключительно по внутренним рекомендациям
5. **Какой элемент НЕ входит в ценностное предложение работодателя?**
- А) Возможности карьерного роста
 - Б) Корпоративная культура
 - В) Уровень заработной платы
 - Г) Цена на продукцию компании для конечного потребителя
6. **Какой из факторов наиболее влияет на эффективность HR-брендинга?**
- А) Количество офисов компании
 - Б) Соответствие реального опыта сотрудников заявленному имиджу работодателя
 - В) Частота публикаций в Instagram
 - Г) Наличие логотипа на униформе
7. **Какую роль играют социальные сети в современном подборе персонала?**
- А) Используются только для размещения вакансий
 - Б) Служат каналом продвижения имиджа работодателя и прямого поиска кандидатов
 - В) Не имеют значения в профессиональном подборе
 - Г) Применяются исключительно для общения с клиентами
8. **Какой из перечисленных методов способствует удержанию молодых специалистов?**
- А) Отказ от обратной связи
 - Б) Программы наставничества и адаптации
 - В) Единый график для всех сотрудников без исключений
 - Г) Минимизация общения между отделами
9. **Что является ключевым условием успешного ценностного предложения работодателя?**
- А) Высокая зарплата для всех сотрудников
 - Б) Аутентичность и соответствие реальной практике работы в компании

- В) Наличие офиса в центре города
Г) Большое количество вакансий
10. **Какой из подходов используется при продвижении имиджа работодателя через сотрудников?**
А) Принудительное размещение постов
Б) Employee advocacy — добровольное участие сотрудников в рассказах о компании
В) Запрет на упоминание компании вне рабочего времени
Г) Использование анонимных аккаунтов
11. **Какой из инструментов цифрового подбора позволяет автоматизировать первичный отбор кандидатов?**
А) Электронная почта
Б) Чат-боты и системы отслеживания кандидатов (ATS)
В) Онлайн-калькулятор зарплат
Г) Форма обратной связи на сайте
12. **Какой из элементов НЕ относится к программам удержания персонала?**
А) Оценка вовлечённости
Б) Индивидуальные планы развития
В) Гибкий график работы
Г) Массовая рассылка вакансий конкурентам
13. **Что помогает повысить доверие кандидатов к компании при цифровом подборе?**
А) Анонимность HR-специалиста
Б) Открытость информации: отзывы сотрудников, видеообзоры офиса, описание культуры
В) Использование сложной профессиональной терминологии в вакансиях
Г) Быстрое закрытие вакансий без комментариев
14. **Какой из принципов лежит в основе эффективного EVP?**
А) Универсальность для всех профессий
Б) Персонализация под целевые группы кандидатов
В) Минимизация нематериальных преимуществ
Г) Акцент только на социальных гарантиях
15. **Какой из каналов наиболее эффективен для привлечения IT-специалистов?**
А) Радиореклама
Б) Профессиональные сообщества и платформы (например, GitHub, Habr, hh.ru)
В) Листовки в метро
Г) Телевизионные ролики

16. Какой из показателей свидетельствует об успешности программы удержания?
- А) Рост числа увольнений по собственному желанию
 - Б) Снижение текучести кадров среди новых сотрудников в первые 12 месяцев
 - В) Увеличение количества вакансий
 - Г) Сокращение бюджета на обучение
17. Что такое «воронка кандидата» в контексте HR-брендинга?
- А) Список уволенных сотрудников
 - Б) Этапы взаимодействия кандидата с компанией: от осведомлённости до принятия оффера
 - В) График загрузки HR-специалиста
 - Г) Анкета для оценки компетенций
18. Какой из факторов может подорвать доверие к EVP?
- А) Чёткое описание требований к вакансии
 - Б) Несоответствие реальных условий труда заявленным в рекламных материалах
 - В) Наличие карьерного сайта
 - Г) Проведение дней открытых дверей
19. Какой из инструментов удержания особенно важен в сфере гостеприимства?
- А) Жёсткая иерархия
 - Б) Признание заслуг сотрудников и нематериальная мотивация
 - В) Отсутствие гибкости в графике
 - Г) Минимизация общения с клиентами
20. Какова роль руководителей подразделений в HR-брендинге?
- А) Они не участвуют — этим занимается только HR
 - Б) Они выступают как представители корпоративной культуры и «лица» команды для кандидатов
 - В) Их задача — только утверждать бюджет
 - Г) Они отвечают за оформление трудовых договоров

Задания для текущего контроля 4 – выполнение группового проекта

Цель групповых проектов — интегрировать знания, полученные в ходе изучения всех разделов дисциплины, и применить их к реальной или смоделированной ситуации, характерной для отраслей, связанных с туризмом, гостеприимством, сервисом.

Ниже представлена тематика групповых проектов, соответствующая содержанию дисциплины, ориентированная на

практико-ориентированный подход и формирование компетенций ПК-1.1 и ПК-1.2.

1. **Разработка комплексной стратегии маркетинга персонала для нового отеля категории «четыре звезды» в Москве**
Включает: анализ рынка труда, сегментацию, EVP, каналы привлечения, KPI, этические аспекты.
2. **HR-стратегия адаптации туристической компании к изменению внешней среды (например, санкционные ограничения, рост внутреннего туризма)**
Акцент на гибкость EVP, перестройку каналов подбора, программы удержания ключевых сотрудников.
3. **Формирование имиджа привлекательного работодателя для ресторана премиум-сегмента**
Включает: портрет целевой аудитории, EVP, HR-брендинг в соцсетях, оценку эффективности.
4. **Сравнительный анализ HR-практик двух гостиничных сетей: выявление лучших практик и формулирование рекомендаций по улучшению собственной стратегии**
Используются методы конкурентного анализа, метрики эффективности, этическая оценка.
5. **Программа удержания молодых специалистов в travel-агентстве: от адаптации до вовлечённости**
Включает: диагностику причин текучести, разработку онбординга, менторства, нематериальной мотивации, систему обратной связи.
6. **Цифровая трансформация подбора персонала в сфере event-индустрии: от вакансии до оффера**
Проектирование воронки найма с использованием соцсетей, чат-ботов, карьерного сайта; расчёт CPH и time-to-hire.
7. **Этический аудит HR-коммуникаций компании: выявление рисков и разработка этического кодекса HR-специалиста**
Анализ вакансий, постов, скриптов собеседований на предмет дискриминации, недостоверности, нарушения ФЗ-152.
8. **Разработка системы показателей эффективности (KPI) для HR-службы компании в сфере MICE-туризма**
Обоснование выбора метрик, методов сбора данных, пороговых значений, связи с бизнес-результатами.
9. **Создание ценностного предложения работодателя (EVP) для компании, работающей в сфере ... (выбрать любую сферу).**

Рекомендации по реализации проектов:

Группы: 2–5 человек.

Срок выполнения: 12 недель (в рамках самостоятельной работы).

Формат защиты: презентация (10–12 мин).

Критерии оценки:

- полнота охвата тем дисциплины,
- обоснованность решений,
- использование российских источников и реальных данных,
- соответствие этическим нормам,
- качество презентации и ответов на вопросы.

Вопросы для промежуточной аттестации

1. В чём заключается сущность маркетинга персонала как управленческой функции?	Раздел 1. Основы маркетинга персонала Тема 1.1. Сущность и цели маркетинга персонала
2. Какие основные цели преследует маркетинг персонала на этапах привлечения, отбора и удержания сотрудников?	
3. Чем маркетинг персонала отличается от традиционного кадрового учёта?	
4. Кто выступает субъектами маркетинга персонала в современной организации?	Тема 1.2. Субъекты и объекты маркетинга персонала
5. Кто является объектами маркетинга персонала? Приведите примеры.	
6. Как взаимодействуют субъекты и объекты в процессе формирования имиджа работодателя?	
7. Какие этапы прошла эволюция подходов к управлению персоналом в XX–XXI веках?	Тема 1.3. Эволюция HR-маркетинга: от рекрутинга к построению бренда привлекательного работодателя
8. Что такое «имидж привлекательного работодателя» и зачем он нужен компании?	
9. Какие факторы способствовали переходу от транзакционного рекрутинга к стратегическому HR-брендингу?	
10. Почему важно согласовывать имидж	Тема 1.4. Взаимосвязь

работодателя с корпоративным брендом?	маркетинга персонала с общей маркетинговой стратегией организации
11. Какие риски возникают при несогласованности внешнего и внутреннего маркетинга?	
12. Приведите примеры интеграции HR-коммуникаций в общую маркетинговую стратегию компании.	
13. Какие источники данных используются для анализа рынка труда в России?	Раздел 2. Анализ рынка труда и целевых аудиторий Тема 2.1. Методы анализа рынка труда для HR-решений
14. Как интерпретировать показатели уровня безработицы и средней заработной платы при принятии кадровых решений?	
15. Какие методы позволяют прогнозировать дефицит или избыток кадров в регионе?	
16. По каким критериям можно сегментировать внешний рынок труда?	Тема 2.2. Сегментация внешнего и внутреннего рынка труда
17. Чем отличается сегментация внутреннего рынка труда от внешнего?	
18. Как использовать результаты сегментации для персонализации HR-коммуникаций?	
19. Из каких компонентов состоит портрет идеального кандидата?	Тема 2.3. Построение портрета идеального кандидата
20. Как согласовать требования к кандидату с линейными руководителями?	
21. Почему важно учитывать не только профессиональные, но и поведенческие качества при построении портрета?	
22. Какие методы используются для анализа HR-практик конкурентов?	Тема 2.4. Конкурентный анализ: как работодателя привлекают таланты
23. Где искать информацию о предложениях других работодателей на рынке труда?	
24. Как использовать результаты конкурентного анализа для усиления собственного EVP?	
25. Что входит в ценностное предложение работодателя? Приведите примеры материальных и нематериальных элементов.	Раздел 3. Инструменты привлечения и удержания персонала Тема 3.1. Разработка ценностного предложения работодателя (EVP)
26. Как адаптировать EVP под разные категории соискателей (молодые специалисты, опытные кадры)?	
27. Почему важно, чтобы EVP соответствовал	

реальному опыту работы в компании?	
28. Какие каналы наиболее эффективны для продвижения имиджа работодателя в России?	Тема 3.2. HR-брендинг: стратегии и каналы продвижения
29. Какова роль сотрудников в формировании HR-бренда (employee advocacy)?	
30. Как измерить узнаваемость и привлекательность имиджа работодателя?	
31. Какие цифровые площадки наиболее востребованы при подборе персонала в сфере гостеприимства?	Тема 3.3. Цифровые технологии в подборе персонала: соцсети, карьерные сайты, рекрутинговые платформы
32. Как организовать таргетированную рекламную кампанию для привлечения кандидатов?	
33. Какие преимущества даёт использование чат-ботов и систем отслеживания кандидатов (ATS)?	
34. Какие факторы влияют на лояльность и вовлечённость сотрудников в сфере услуг?	Тема 3.4. Программы удержания и вовлечённости сотрудников
35. Какие элементы включает эффективная программа адаптации новых сотрудников?	
36. Как связать EVP с практиками удержания персонала?	
37. Как рассчитывается стоимость привлечения одного сотрудника (CPH)?	Раздел 4. Оценка эффективности и этика маркетинга персонала
38. Что показывает метрика «время заполнения вакансии» и почему она важна?	Тема 4.1. Показатели эффективности в маркетинге персонала
39. Какие показатели используются для оценки качества найма?	
40. Какие методы сбора обратной связи от кандидатов наиболее эффективны?	Тема 4.2. Обратная связь от кандидатов и сотрудников: методы сбора и анализа
41. Как обеспечить честность и анонимность отзывов сотрудников?	
42. Как использовать данные обратной связи для улучшения HR-процессов?	
43. Какие этические риски возникают при использовании данных соискателей из соцсетей?	Тема 4.3. Этические аспекты и риски HR-маркетинга
44. Как избежать дискриминации в текстах вакансий и HR-коммуникациях?	
45. Какие нормы законодательства РФ	

регулируют работу с персональными данными кандидатов?	
46. Как экономические санкции могут повлиять на стратегию маркетинга персонала?	Тема 4.4. Адаптация маркетинга персонала под изменения внешней среды
47. Какие гибкие подходы позволяют быстро адаптировать EVP в условиях кризиса?	
48. Приведите пример успешной адаптации HR-стратегии российской компании к изменению внешней среды.	

Примеры практических заданий для промежуточной аттестации

1. Анализ рынка труда

В вашем городе открылся новый отель категории «три звезды». HR-менеджер не знает, сколько платить горничным.

Вопрос: Какие два источника вы порекомендуете использовать для анализа зарплат на рынке труда? Объясните, почему они надёжны.

2. Портрет кандидата

Нужно нанять администратора в гостиницу. Руководитель говорит: «Главное — чтобы был вежливый и аккуратный».

Вопрос: Какие ещё две профессиональные или личностные характеристики обязательно нужно включить в портрет идеального кандидата? Почему?

3. EVP (ценностное предложение работодателя)

Туристическое агентство хочет привлечь студентов-выпускников.

Вопрос: Назовите три элемента ценностного предложения, которые будут важны для этой группы. Хотя бы один должен быть нематериальным.

4. Каналы привлечения

HR-специалист размещает вакансии только на hh.ru, но молодые кандидаты почти не откликаются.

Вопрос: Какие два других канала вы предложите использовать для привлечения соискателей 18–25 лет? Обоснуйте выбор.

5. Программа удержания

В ресторане часто увольняются официанты через 2–3 месяца работы.

Вопрос: Предложите две простые меры, которые помогут удержать новых сотрудников в первые полгода. Одна должна быть связана с адаптацией, другая — с мотивацией.

6. Показатели эффективности

Руководитель спрашивает: «Сколько денег мы тратим на одного нового сотрудника?»



Вопрос: Какой показатель нужно рассчитать? Назовите две статьи расходов, которые обязательно входят в его расчёт.

7. Этическая ошибка

В вакансии на позицию гида написано: «Требуется женщина до 30 лет, без детей».

Вопрос: В чём заключается этическая и правовая ошибка? Как правильно сформулировать требование?

8. Изменение внешней среды

После роста внутреннего туризма в регионе стало не хватать гидов.

Вопрос: Как одним предложением можно скорректировать EVP компании, чтобы привлечь новых кандидатов из числа местных жителей?

Перечень оценочных средств (закрытого, комбинированного и открытого типа), направленных на проверку освоения компетенции или ее части расписывается с привязкой к осваиваемой компетенции.

Задания закрытого типа

1. Какова основная цель маркетинга персонала?

А) Минимизация расходов на оплату труда

Б) Упрощение кадрового документооборота

В) Привлечение, удержание и вовлечение квалифицированных сотрудников

Г) Повышение производительности за счёт автоматизации

2. Кто является объектом маркетинга персонала?

А) Руководители подразделений

Б) HR-специалисты

В) Соискатели и действующие сотрудники

Г) Поставщики компании

3. Что стало ключевым направлением в развитии HR-практики в XXI веке?

А) Централизация кадрового учёта

Б) Формирование имиджа привлекательного работодателя

В) Сокращение штата

Г) Упрощение трудовых договоров

4. Почему важно согласовывать имидж работодателя с корпоративным брендом?

А) Чтобы сократить бюджет на рекламу



Б) Чтобы избежать противоречий между восприятием компании клиентами и соискателями

В) Потому что этим занимается один отдел

Г) Чтобы упростить отчётность

5. Какой источник данных наиболее полезен для анализа рынка труда в России?

А) Финансовые отчёты компаний

Б) Данные Росстата и портала hh.ru

В) Отзывы клиентов на продукцию

Г) Социальные сети руководителей

6. Что означает сегментация рынка труда?

А) Объединение всех соискателей в одну группу

Б) Разделение соискателей на однородные группы по признакам (опыт, мотивация, возраст и др.)

В) Передача функций подбора внешним агентствам

Г) Укрупнение вакансий

7. Что обязательно входит в портрет идеального кандидата?

А) Любимые книги

Б) Профессиональные и личностные качества, соответствующие требованиям вакансии

В) Наличие автомобиля

Г) Место рождения

8. Какой метод позволяет оценить, какие условия предлагают конкуренты соискателям?

А) Анализ их финансовой отчётности

Б) Мониторинг вакансий и отзывов на карьерных сайтах

В) Изучение их клиентской базы

Г) Посещение их офисов без предупреждения

9. Что такое ценностное предложение работодателя?

А) Список открытых вакансий

Б) Комплекс материальных и нематериальных выгод, предлагаемых сотруднику в обмен на его труд

В) Правила внутреннего распорядка

Г) График отпусков



10. Какой канал наиболее эффективен для продвижения имиджа работодателя среди молодых специалистов?

- А) Печатные газеты
- Б) Радиореклама
- В) Социальные сети и карьерные сайты
- Г) Телевизионные ролики

11. Какой инструмент позволяет автоматизировать первичный отбор кандидатов?

- А) Электронная почта
- Б) Чат-боты и системы отслеживания кандидатов (ATS)
- В) Онлайн-калькулятор зарплат
- Г) Форма обратной связи

12. Какой элемент наиболее важен в программе удержания новых сотрудников?

- А) Жёсткий контроль
- Б) Эффективная адаптация и наставничество
- В) Минимизация общения в коллективе
- Г) Высокая нагрузка с первого дня

13. Какой показатель отражает затраты на привлечение одного сотрудника?

- А) Время заполнения вакансии
- Б) Стоимость одного нанятого сотрудника (CPH)
- В) Уровень текучести
- Г) Количество собеседований

14. Какой метод наиболее подходит для оценки опыта кандидата после прохождения собеседования?

- А) Анализ финансовых данных
- Б) Анонимный опрос удовлетворённости
- В) Проверка трудовой книжки
- Г) Интервью с родственниками

15. Какой из перечисленных подходов нарушает этические нормы при подборе персонала?

- А) Чёткое описание требований к вакансии
- Б) Указание в вакансии предпочтений по полу, возрасту или семейному положению без объективной причины
- В) Проведение собеседования в комфортной обстановке

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 50
--	--	--

Г) Предоставление обратной связи отказанным кандидатам

16. Как должна реагировать HR-стратегия на экономические санкции или геополитические изменения?

- А) Оставаться неизменной
- Б) Быть гибкой: пересматривать EVP, каналы подбора, программы удержания
- В) Полностью прекратить найм
- Г) Сократить все расходы на HR

Задания на определение последовательности

1. Расположите этапы разработки ценностного предложения работодателя (EVP) в правильной последовательности:

- А) Формулирование уникальных ценностей компании как работодателя
- Б) Сбор информации о ценностях целевых групп соискателей
- В) Тестирование EVP на фокус-группе
- Г) Анализ конкурентного окружения и их предложений
- Д) Внедрение EVP в HR-коммуникации

2. Установите правильную последовательность этапов анализа рынка труда для принятия HR-решений:

- А) Интерпретация данных и формулирование выводов
- Б) Определение целевой профессии и региона
- В) Сбор данных из открытых источников (Росстат, hh.ru и др.)
- Г) Прогнозирование кадровой потребности
- Д) Сравнение спроса и предложения на рынке труда

3. Расположите этапы воронки подбора персонала в логическом порядке:

- А) Проведение собеседования
- Б) Публикация вакансии
- В) Выход кандидата на работу
- Г) Первичный отбор резюме
- Д) Направление оффера и согласование условий

4. Установите правильную последовательность этапов формирования имиджа привлекательного работодателя:

- А) Создание контента (видео, посты, истории сотрудников)
- Б) Определение целевых аудиторий (сегментация)
- В) Мониторинг узнаваемости и обратной связи
- Г) Выбор каналов продвижения (соцсети, карьерный сайт и др.)
- Д) Формулирование ключевых сообщений (основано на EVP)

5. Расположите этапы программы адаптации нового сотрудника в правильном порядке:

- А) Знакомство с коллегами и наставником
- Б) Подписание трудового договора
- В) Первый рабочий день и экскурсия по офису

- Г) Оценка результатов адаптации через 1 месяц
 Д) Онлайн-ознакомление с политиками компании до выхода на работу
6. Установите логическую последовательность действий при проведении конкурентного анализа в HR-сфере:
 А) Систематизация выявленных практик (зарплата, бонусы, культура)
 Б) Отбор компаний-конкурентов
 В) Формулирование рекомендаций по улучшению собственного EVP
 Г) Сбор данных из вакансий, отзывов, соцсетей
 Д) Сравнение собственных HR-практик с практиками конкурентов
7. Расположите этапы оценки эффективности маркетинга персонала в правильной последовательности:
 А) Расчёт показателей (CPH, time-to-hire, retention rate)
 Б) Определение целей измерения (например, снизить стоимость найма)
 В) Сбор данных из ATS, опросов, финансовых отчётов
 Г) Разработка мероприятий по улучшению процессов
 Д) Интерпретация результатов и выявление «узких мест»
8. Установите правильную последовательность этапов получения обратной связи от кандидатов:
 А) Анализ полученных ответов
 Б) Направление анкеты с просьбой об отзыве
 В) Разработка вопросов анкеты
 Г) Формулирование рекомендаций по улучшению процесса подбора
 Д) Выбор канала отправки (email, SMS, ссылка после собеседования)
9. Расположите этапы этической проверки HR-коммуникаций в правильной последовательности:
 А) Проверка соответствия требованиям ФЗ-152 «О персональных данных»
 Б) Анализ текста на наличие дискриминационных формулировок
 В) Согласование финальной версии с юристом
 Г) Составление черновика вакансии или поста
 Д) Корректировка текста на основе этических рекомендаций
10. Установите последовательность адаптации HR-стратегии к изменению внешней среды:
 А) Пересмотр EVP и каналов коммуникации
 Б) Выявление внешних вызовов (экономических, демографических, технологических)
 В) Тестирование новых подходов на пилотной группе
 Г) Разработка гибкого сценария HR-реагирования
 Д) Мониторинг эффективности изменений

Задания на определение соответствия

1. Установите соответствие между этапом маркетинга персонала и его содержанием:

Этап	Содержание
А) Анализ рынка труда	1) Определение дефицита кадров по профессиям в регионе
Б) Формирование EVP	2) Формулирование уникальных выгод для соискателей
В) Подбор персонала	3) Проведение собеседований и оценка кандидатов

Г) Удержание сотрудников	4) Программы адаптации и развития
--------------------------	-----------------------------------

2. Установите соответствие между типом рынка труда и его характеристикой:

Тип рынка	Характеристика
А) Внешний рынок труда	1) Совокупность соискателей вне организации
Б) Внутренний рынок труда	2) Действующие сотрудники как источник кадров
В) Региональный рынок труда	3) Предложение и спрос на труд в конкретном субъекте РФ
Г) Национальный рынок труда	4) Общая ситуация на рынке труда страны

3. Установите соответствие между показателем эффективности и его определением:

Показатель	Определение
А) Стоимость одного нанятого сотрудника	1) Общие затраты на подбор / число принятых
Б) Время заполнения вакансии	2) Количество дней от публикации до выхода на работу
В) Коэффициент удержания	3) Доля сотрудников, оставшихся через 12 месяцев
Г) Качество найма	4) Соответствие результатов работы ожиданиям

4. Установите соответствие между инструментом привлечения и его назначением:

Инструмент	Назначение
А) Карьерный сайт	1) Централизованное представление HR-бренда
Б) Социальные сети	2) Прямое взаимодействие и продвижение вакансий
В) Чат-боты	3) Автоматизация первичного отклика и отбора
Г) Дни открытых дверей	4) Личное знакомство с компанией и командой

5. Установите соответствие между этапом разработки EVP и его содержанием:

Этап	Содержание
А) Исследование	1) Сбор данных о ценностях целевых групп
Б) Формулирование	2) Создание текста ценностного предложения
В) Тестирование	3) Проверка восприятия EVP фокус-группой
Г) Внедрение	4) Использование EVP в HR-коммуникациях

6. Установите соответствие между типом аудитории и её характеристикой:

Аудитория	Характеристика
А) Молодые специалисты	1) Ценят развитие, обучение, гибкость
Б) Опытные кадры	2) Ориентированы на стабильность, авторитет, доход
В) Выпускники вузов	3) Ищут первую работу, важна репутация работодателя
Г) Внутренние кандидаты	4) Знакомы с культурой, требуют карьерного роста

7. Установите соответствие между каналом HR-брендинга и его особенностью:

Канал	Особенность
А) Отзывы сотрудников	1) Повышают доверие за счёт аутентичности
Б) Видеообзоры офиса	2) Дают визуальное представление о среде
В) Корпоративный блог	3) Показывает экспертизу и культуру компании

Канал	Особенность
Г) Участие в ярмарках вакансий	4) Прямой контакт с целевой аудиторией

8. Установите соответствие между этическим риском и способом его минимизации:

Риск	Способ минимизации
А) Дискриминация по возрасту	1) Удаление возрастных ограничений из вакансий
Б) Нарушение ФЗ-152	2) Получение согласия на обработку данных
В) Недостоверная реклама	3) Соответствие описания реальности
Г) Неуважительный отказ	4) Стандартизированный ответ всем кандидатам

9. Установите соответствие между методом анализа и его источником:

Метод	Источник данных
А) Анализ вакансий конкурентов	1) hh.ru, SuperJob
Б) Демографический анализ	2) Росстат
В) Опрос соискателей	3) Анкеты, интервью
Г) Мониторинг отзывов	4) Отзовики, профильные форумы

10. Установите соответствие между этапом воронки найма и его целью:

Этап	Цель
А) Осведомлённость	1) Донести имидж работодателя до аудитории
Б) Интерес	2) Стимулировать отклик на вакансию
В) Отбор	3) Оценить соответствие кандидата требованиям
Г) Принятие оффера	4) Убедить кандидата присоединиться к компании

11. Установите соответствие между программой удержания и её элементом:

Программа	Элемент
А) Адаптация	1) Онбординг и экскурсия по офису
Б) Наставничество	2) Назначение опытного коллеги
В) Развитие	3) Обучение и карьерные треки
Г) Признание	4) Благодарности, бонусы, публичное признание

12. Установите соответствие между формой обратной связи и её форматом:

Форма	Формат
А) Отзыв кандидата	1) Анкета после собеседования
Б) eNPS сотрудников	2) Вопрос «Насколько вы порекомендуете компанию?»
В) Фокус-группа	3) Групповое обсуждение с модератором
Г) Индивидуальное интервью	4) Личная беседа по итогам года

13. Установите соответствие между внешним вызовом и реакцией HR-стратегии:

Вызов	Реакция
А) Санкции	1) Перестройка EVP под локальные ценности
Б) Дефицит IT-кадров	2) Усиление работодателского бренда в digital
В) Рост внутреннего туризма	3) Расширение найма в регионах
Г) Демографический спад	4) Программы удержания и переобучения

14. Установите соответствие между субъектом и его ролью в маркетинге персонала:

Субъект	Роль
А) HR-специалист	1) Проектирование процессов и коммуникаций
Б) Руководитель	2) Представление команды и культуры
В) Сотрудник	3) Амбассадор имиджа работодателя
Г) Руководство компании	4) Формулирование стратегических приоритетов

15. Установите соответствие между компонентом EVP и его типом:

Компонент	Тип
А) Заработная плата	1) Материальный
Б) Гибкий график	2) Нематериальный
В) Корпоративные мероприятия	2) Нематериальный
Г) ДМС	1) Материальный

16. Установите соответствие между метрикой и уровнем оценки:

Метрика	Уровень
А) CPH (стоимость найма)	1) Эффективность затрат
Б) Time-to-hire	2) Скорость процесса
В) Retention rate	3) Качество удержания
Г) Candidate satisfaction	4) Качество опыта кандидата

17. Установите соответствие между формой цифрового подбора и её преимуществом:

Форма	Преимущество
А) Таргетированная реклама	1) Точное попадание в целевую аудиторию
Б) Карьерный сайт	2) Централизованное позиционирование бренда
В) Чат-бот	3) Круглосуточный приём откликов
Г) LinkedIn	4) Доступ к пассивным кандидатам

Открытые вопросы с примерными ответами

- Объясните, почему маркетинг персонала нельзя сводить только к функциям рекрутинга. Приведите примеры из сферы гостеприимства.
- Опишите, как внутренний и внешний рынки труда взаимодействуют при формировании кадровой стратегии отеля категории «три звезды» в регионе с сезонной занятостью.
- Разработайте портрет идеального кандидата на позицию менеджера по продажам в туристическом агентстве. Обоснуйте выбор профессиональных и личностных качеств.
- Как ценностное предложение работодателя (EVP) должно отличаться для молодых специалистов и опытных сотрудников в сфере MICE-туризма?
- Проанализируйте этические риски при использовании соцсетей для подбора персонала в ресторане. Предложите способы минимизации.

6. Обоснуйте необходимость согласования имиджа работодателя с общим брендом компании на примере сети гостиниц.
7. Предложите систему KPI для HR-службы travel-стартапа.
8. Как программы удержания должны учитывать особенности сезонной занятости и эмоциональной нагрузки в гостеприимстве?
9. Как рост внутреннего туризма влияет на стратегию маркетинга персонала?
10. Сравните карьерный сайт и рекомендации сотрудников как каналы привлечения.

Задания с пропущенным словом

Тема 1.1. Сущность и цели маркетинга персонала

Маркетинг персонала — это стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, направленный на привлечение, удержание и _____ квалифицированных сотрудников.

Тема 1.2. Субъекты и объекты маркетинга персонала

Объектами маркетинга персонала выступают соискатели и _____ сотрудники организации.

Тема 1.3. Эволюция HR-маркетинга

Современный подход к управлению персоналом предполагает переход от транзакционного рекрутинга к формированию имиджа _____ работодателя.

Тема 1.4. Взаимосвязь с общей маркетинговой стратегией

Для обеспечения единства позиционирования важно согласовывать имидж работодателя с _____ брендом компании.

Тема 2.1. Методы анализа рынка труда

При анализе рынка труда используются данные Росстата, портала hh.ru и других _____ источников информации.

Тема 2.2. Сегментация рынка труда

Процесс разделения соискателей на однородные группы по признакам (возраст, опыт, мотивация) называется _____ рынка труда.

Тема 2.3. Построение портрета идеального кандидата

Портрет идеального кандидата включает как профессиональные навыки, так и _____ качества, необходимые для успешной работы.

Тема 2.4. Конкурентный анализ

Для выявления лучших практик привлечения талантов проводится _____ анализ HR-практик компаний-конкурентов.

Тема 3.1. Ценностное предложение работодателя

Комплекс материальных и нематериальных выгод, предлагаемых сотруднику в обмен на его труд, называется _____ предложением работодателя.

Тема 3.2. HR-брендинг

Стратегическое продвижение имиджа компании как места работы через различные каналы коммуникации называется _____.

Тема 3.3. Цифровые технологии в подборе

Использование социальных сетей, карьерных сайтов и чат-ботов относится к _____ технологиям в подборе персонала.

Тема 3.4. Программы удержания

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС <i>Лист 56</i>
--	---	---

Снижение текучести кадров достигается за счёт внедрения программ _____ и вовлечённости сотрудников.

Тема 4.1. Показатели эффективности

Основным показателем затрат на подбор является стоимость одного _____ сотрудника.

Тема 4.2. Обратная связь

Для оценки качества взаимодействия с компанией собирается обратная связь от кандидатов и _____.

Тема 4.3. Этические аспекты

Недопустимо указывать в вакансиях требования, ведущие к дискриминации по признакам пола, возраста или _____ положения.

Тема 4.4. Адаптация под внешнюю среду

Успешная HR-стратегия должна быть гибкой и адаптироваться к изменениям во _____ среде.

Вопросы к кейсам

Задача 1

Компания "Лаборатория Касперского" разработала стратегию управления персоналом, в которой сотрудники рассматриваются как ключевой актив, определяющий инновационный потенциал. При найме оцениваются не только технические навыки, но и способность к критическому мышлению, обучаемость и соответствие корпоративным ценностям. Какой принцип маркетинга персонала лежит в основе этой стратегии?

- + : рассмотрение персонала не как затратного элемента, а как стратегического актива, способного генерировать конкурентные преимущества
- : применение административно-распорядительного подхода к управлению персоналом
- : фокусирование исключительно на формальном соблюдении трудового законодательства
- : ориентация на краткосрочное закрытие вакансий без учета долгосрочных целей
- : использование единого стандарта отбора для всех категорий сотрудников
- : сведение кадровой работы к выполнению чисто технических функций
- : приоритет бюджетной оптимизации над качественными характеристиками персонала
- : ориентация исключительно на внешние источники привлечения персонала

Задача 2

В условиях пандемии компании "СМ-Клиника" и "Евро-Мед" столкнулись с устойчивым дефицитом среднего медицинского персонала и высокой текучестью кадров. Для решения проблемы они внедрили маркетинговые инструменты: рекламные кампании в профессиональных сообществах, гибкий график работы, программы наставничества и внутреннего обучения. Какая предпосылка формирования маркетингового подхода в управлении персоналом проявилась в данной ситуации?

- + : дефицит квалифицированной рабочей силы в отрасли как драйвер внедрения маркетинговых подходов
- : снижение требований к квалификации персонала из-за рыночных условий
- : переход на полностью автоматизированное управление персоналом
- : ориентация исключительно на материальную мотивацию сотрудников
- : сокращение бюджета на развитие персонала в условиях кризиса
- : формирование кадрового резерва только за счет внешних источников
- : отказ от инвестиций в обучение персонала в пользу повышения заработной платы

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 57
--	--	---------------------------------

-: упрощение кадровых процедур для ускорения процесса найма

Задача 3

"Сбербанк" запустил масштабную программу ребрендинга, создал цифровые академии и активно использует социальные сети для рассказа о работе в компании. Результатом стал переход восприятия банка от консервативной финансовой организации к технологичному работодателю. Какую роль выполняет маркетинг персонала в формировании и реализации кадровой политики в данном случае?

- + : создание внешней видимости и внутренней понятности кадровой политики для сотрудников и кандидатов, делая ее "живой историей"
- : формальное изменение названия кадровой политики без изменения ее содержания
- : разработка кадровой политики исключительно для внешних стейкхолдеров
- : отказ от интеграции маркетинговых инструментов в кадровую политику
- : создание разрозненных подходов к внутренней и внешней коммуникации
- : упрощение кадровой политики для быстрого внедрения
- : фокусирование только на краткосрочных кадровых целях без стратегического видения
- : ограничение доступа к кадровой политике только для руководства высшего звена

Задача 4

"Яндекс" столкнулся с проблемой: их кандидаты, особенно молодые программисты, выбирали иностранные компании из-за более привлекательного имиджа. Вместо повышения зарплат компания пересмотрела подход к реализации кадровой политики через призму маркетинга персонала, запустив программу "Практикум", создав блог инженеров и организовав открытые лекции и хакатоны. Какая функция маркетинга персонала в наибольшей степени реализована в этом кейсе?

- + : информационная функция, направленная на сбор, анализ и распространение данных о рынке труда, потребностях организации и ожиданиях кандидатов
- : финансовая функция, связанная с минимизацией затрат на персонал
- : административная функция, ориентированная на формальное оформление кадровых процессов
- : дисциплинарная функция, направленная на контроль трудовой дисциплины сотрудников
- : социальная функция, связанная исключительно с предоставлением социальных гарантий
- : правовая функция, сосредоточенная на соблюдении трудового законодательства
- : репутационная функция, ориентированная только на внешнее позиционирование компании
- : контрольная функция, направленная исключительно на оценку эффективности персонала

Задача 5

Компания "ВТБ" во время ребрендинга изменила не только логотип и внешний вид, но и всю философию работы с персоналом. Они создали систему внутренних коммуникаций, запустили внутренний портал с историями успеха сотрудников, проводят регулярные встречи с руководством, и разработали видеоролики, показывающие реальную работу в банке как в динамичной технологической компании. Какой элемент концепции маркетинг-микса в управлении персоналом наиболее ярко проявляется в этой ситуации?

- + : Promotion (продвижение) - комплекс мероприятий по информированию целевой аудитории о возможностях работы в организации и убеждению в преимуществах

сотрудничества

- : Product (продукт) - разработка новых банковских продуктов для клиентов
- : Price (цена) - установление рыночных цен на банковские услуги
- : Place (место) - выбор географического расположения офисов компании
- : People (люди) - исключительно подбор персонала с техническим образованием
- : Process (процессы) - оптимизация бизнес-процессов без учета HR-аспектов
- : Physical Evidence (физические доказательства) - только ремонт офисных помещений
- : Performance (производительность) - только повышение финансовых показателей

Задача 6

Молодой специалист, впервые обратившись на рынок труда, разочарован тем, что реальные условия работы в организациях часто не соответствуют тем, которые описываются в вакансиях. Он хочет понять, какие принципы должен соблюдать работодатель для формирования доверия и позитивного имиджа. Какой принцип маркетинга персонала в наибольшей степени решает проблему доверия между организацией и кандидатами?

- + : аутентичность позиционирования, когда обещания, данные на рынке труда, подтверждаются реальными условиями внутри компании
- : максимизация рекламного бюджета на продвижение вакансий
- : формальное соответствие минимальным требованиям трудового законодательства
- : создание идеализированного образа компании без учета реальных условий труда
- : приоритет количественных показателей найма над качеством подбора
- : использование единообразного подхода к разным сегментам кандидатов
- : отказ от обратной связи с кандидатами после завершения процесса отбора
- : сокрытие информации о реальных рабочих условиях до подписания трудового договора

Задача 7

В крупной IT-компании наблюдается высокая текучесть молодых специалистов, которые жалуются на отсутствие возможностей для профессионального роста. Анализ показал, что компания не использует маркетинговые инструменты для работы с внутренними кадровыми ресурсами. Какой вид маркетинга персонала в первую очередь необходимо развивать для решения данной проблемы?

- + : внутренний маркетинг персонала, ориентированный на существующих сотрудников: их адаптацию, развитие, мотивацию и удержание
- : внешний маркетинг персонала, ориентированный исключительно на привлечение новых кадров
- : маркетинг на уровне стратегического планирования без тактической реализации
- : маркетинг, ориентированный только на руководящий состав
- : формальный маркетинг, соответствующий только требованиям законодательства
- : реактивный маркетинг, реагирующий только на кризисные ситуации
- : сезонный маркетинг, актуальный только в определенные периоды года
- : стандартизированный маркетинг, не учитывающий специфику IT-индустрии

Задача 8

Руководство компании "Газпром нефть" разработало кадровую политику, основанную на долгосрочном планировании и развитии внутренних талантов. Маркетинг персонала включает масштабные программы HR-брендинга "Газпром нефть – территория возможностей", участие в студенческих форумах и развитие digital-платформ для карьерного роста. Какая концепция маркетинга персонала реализуется в данной стратегии?

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 59
--	--	---------------------------------

- + : концепция, ориентированная на отношения (удержание и развитие талантов), с долгосрочной перспективой
- : концепция, ориентированная на транзакции (акцент на краткосрочном найме)
- : концепция, полностью игнорирующая внутренние кадровые ресурсы
- : концепция, ориентированная исключительно на внешних кандидатов
- : концепция, основанная на административных методах управления персоналом
- : концепция, фокусирующаяся только на материальной мотивации сотрудников
- : концепция, игнорирующая развитие корпоративной культуры
- : концепция, ориентированная исключительно на цифровизацию процессов найма

Задача 9

Розничная сеть "ГиперМаркет" испытывает дефицит кассиров и консультантов в регионах. Компания решила использовать маркетинговый подход к подбору персонала. На основе исследования рынка труда были выявлены три ключевые группы кандидатов: студенты-очники, женщины в декретном отпуске с профильным опытом и люди предпенсионного возраста. Какой компонент EVP (Employee Value Proposition) будет наиболее эффективным для одновременного привлечения всех этих сегментов?

- + : гибкий график работы с возможностью выбора смен и частичной занятости
- : высокая заработная плата на уровне московского рынка
- : обязательное обучение в корпоративном университете в течение 6 месяцев
- : система опционов для ключевых сотрудников
- : международные командировки и участие в отраслевых конференциях
- : строгая иерархия карьерного роста с фиксированными сроками повышения
- : наличие собственного медцентра с полным пакетом обследований
- : обязательное участие в корпоративных мероприятиях после рабочего дня

Задача 10

В компании "Лукойл" в Дагестане наблюдается низкий уровень вовлеченности женщин в рабочие процессы из-за традиционных взглядов региона. Для решения проблемы разработали специальные программы для привлечения женщин, включая гибкий график работы, безопасный транспорт и создание комфортной рабочей среды. Какой фактор, определяющий маркетинг персонала, учитывается в данном случае?

- + : Демографическая ситуация и региональные особенности, требующие тонкой настройки HR-стратегии под культурные различия
- : Исключительно финансовые показатели компании без учета социальных факторов
- : Стандартизированный подход к управлению персоналом во всех регионах деятельности
- : Ориентация только на молодежную аудиторию без учета гендерных особенностей
- : Приоритет технологических факторов над социальными аспектами управления
- : Единая корпоративная культура без адаптации к региональным особенностям
- : Фокусирование исключительно на формальных требованиях трудового законодательства
- : Отказ от инвестиций в разнообразие и инклюзивность в пользу упрощения HR-процессов

7.4. Содержание занятий семинарского типа.

Практическое занятие 1

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС <i>Лист 60</i>
--	---	---

Тема: Сущность и цели маркетинга персонала

Формат: Устный опрос

Обсуждаемые вопросы:

- В чём заключается суть маркетинга персонала как управленческой функции?
- Какие цели преследует маркетинг персонала на этапах привлечения, отбора, удержания и развития сотрудников?
- Чем маркетинг персонала отличается от традиционного кадрового учёта?

Цель занятия:

Сформировать у студентов целостное понимание маркетинга персонала как стратегического инструмента управления человеческими ресурсами, ориентированного на удовлетворение потребностей как организации, так и соискателей.

Формируемые навыки:

- Формулирование целей маркетинга персонала в зависимости от бизнес-задач;
- Анализ роли маркетинга персонала в обеспечении конкурентоспособности организации;
- Критическое осмысление различий между административным и маркетинговым подходами к управлению персоналом.

Контрольное задание:

Подготовить краткую аналитическую справку (1–2 страницы): «Основные цели маркетинга персонала в компании сферы гостеприимства».

Практическое занятие 2

Тема: Субъекты и объекты маркетинга персонала

Формат: Работа в малых группах

Обсуждаемые вопросы:

- Кто выступает субъектом маркетинга персонала: HR-служба, руководители подразделений, сотрудники?
- Кто является объектом маркетинга персонала: соискатели, действующие сотрудники, выпускники вузов, работники смежных отраслей?
- Как меняются роли субъектов и объектов в условиях цифровой трансформации?

Цель занятия:

Научить студентов выявлять участников процесса маркетинга персонала и определять их взаимодействие в рамках единой коммуникационной системы.

Формируемые навыки:

- Картирование ключевых участников (стейкхолдеров) маркетинга персонала;
- Определение целевых аудиторий в зависимости от HR-задач;
- Построение схемы взаимодействия между субъектами и объектами.

Контрольное задание:

Разработать схему взаимодействия субъектов и объектов маркетинга персонала для туристической компании среднего масштаба.

Практическое занятие 3-4

Тема: Эволюция подходов к управлению персоналом: от подбора к формированию имиджа привлекательного работодателя

Формат: Устный опрос и работа в малых группах

Обсуждаемые вопросы:

- Какие этапы прошла система управления персоналом в XX–XXI веках?
- В чём состоит суть концепции «привлекательного работодателя»?

- Какие российские компании успешно реализуют политику формирования положительного имиджа работодателя?

Цель занятия:

Показать историческую трансформацию подходов к управлению персоналом и обосновать необходимость стратегического подхода к формированию имиджа работодателя.

Формируемые навыки:

- Анализ кейсов построения имиджа работодателя;
- Выявление ключевых элементов привлекательности работодателя;
- Сравнение традиционного рекрутинга и современных практик привлечения талантов.

Контрольное задание:

Сравнительный анализ двух компаний (одна — российская, другая — международная) по критериям привлекательности как работодателя.

Практическое занятие 5

Тема: Взаимосвязь маркетинга персонала с общей маркетинговой стратегией организации

Формат: Работа в малых группах

Обсуждаемые вопросы:

- Как согласуется позиционирование работодателя с общим брендом компании?
- Может ли внутренняя HR-политика противоречить внешнему имиджу организации?
- Какие каналы используются для обеспечения единства корпоративного и работодателского имиджей?

Цель занятия:

Научить студентов выстраивать согласованную коммуникационную политику между отделом маркетинга и службой управления персоналом.

Формируемые навыки:

- Интеграция HR-сообщений в общую маркетинговую стратегию;
- Разработка единой тональности и визуального стиля для всех аудиторий;
- Выявление точек соприкосновения между клиентским и кандидатским опытом.

Контрольное задание:

Разработать мини-стратегию согласования имиджа работодателя и корпоративного бренда для гостиничной сети.

Практическое занятие 6

Контрольная точка 1 – аудиторное тестирование, проверка и обсуждение ответов

Практическое занятие 7-8

Тема: Методы анализа рынка труда для принятия управленческих решений в области персонала

Формат: Устный опрос и работа в малых группах

Обсуждаемые вопросы:

- Какие источники информации используются для анализа рынка труда (Росстат, hh.ru, SuperJob и др.)?
- Как интерпретировать данные о заработной плате, уровне безработицы, миграционных потоках?
- Какие показатели позволяют оценить дефицит или избыток кадров в регионе?

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС <i>Лист 62</i>
--	---	---

Цель занятия:

Освоить методы сбора, систематизации и интерпретации данных о рынке труда для обоснования кадровых решений.

Формируемые навыки:

- Работа с открытыми базами данных по рынку труда;
- Прогнозирование кадровых потребностей на основе рыночных трендов;
- Подготовка аналитических материалов для руководства.

Контрольное задание:

Подготовить аналитическую справку по рынку труда для профессии «менеджер по продажам в туризме» в Москве.

Практическое занятие 9

Тема: Сегментация внешнего и внутреннего рынка труда

Формат: Работа в малых группах

Обсуждаемые вопросы:

- По каким критериям можно разделить соискателей на группы (возраст, опыт, мотивация, география)?
- Чем отличается сегментация внешнего рынка труда от внутреннего?
- Как использовать сегментацию для персонализации HR-коммуникаций?

Цель занятия:

Научить студентов выделять и описывать сегменты рынка труда для целевой и эффективной коммуникации.

Формируемые навыки:

- Построение матрицы сегментации кандидатов;
- Разработка персонализированных сообщений под каждый сегмент;
- Оценка доступности и привлекательности сегментов для организации.

Контрольное задание:

Разработать модель сегментации рынка труда для найма молодых специалистов в сферу гостеприимства.

Практическое занятие 10-11

Тема: Построение портрета идеального кандидата

Формат: Устный опрос и работа в малых группах

Обсуждаемые вопросы:

- Что включает в себя портрет идеального кандидата: профессиональные навыки, личностные качества, ценности?
- Как соотносятся требования к hard skills и soft skills в зависимости от должности?
- Как согласовать портрет кандидата с линейными руководителями?

Цель занятия:

Научить студентов формализовать требования к кандидату в виде структурированного профиля, учитывающего как профессиональные, так и поведенческие характеристики.

Формируемые навыки:

- Создание профиля кандидата (портрет кандидата);
- Использование компетентностных моделей;
- Согласование требований с заказчиками вакансий.

Контрольное задание:

Составить портрет идеального кандидата на позицию менеджера по работе с клиентами в туристическом агентстве.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС <i>Лист 63</i>
--	---	---

Практическое занятие 12

Тема: Конкурентный анализ: как организации привлекают талантливых сотрудников

Формат: Работа в малых группах

Обсуждаемые вопросы:

- Какие методы используются для анализа HR-практик конкурентов?
- Где искать информацию о предложениях других работодателей (вакансии, отзывы, соцсети)?
- Как оценить привлекательность предложений конкурентов?

Цель занятия:

Освоить методику сравнительного анализа HR-практик конкурентов для выработки собственных конкурентных преимуществ.

Формируемые навыки:

- Сбор и систематизация информации о конкурентах;
- Сравнительный анализ условий труда, карьерных возможностей, корпоративной культуры;
- Формулирование рекомендаций по усилению привлекательности работодателя.

Контрольное задание:

Провести сравнительный анализ HR-практик двух гостиничных сетей и представить выводы в виде SWOT-матрицы.

Практическое занятие 13

Контрольная точка 2 – аудиторное тестирование, проверка и обсуждение ответов

Практическое занятие 14-15

Тема: Разработка ценностного предложения работодателя

Формат: Устный опрос и работа в малых группах

Обсуждаемые вопросы:

- Что входит в ценностное предложение работодателя: материальные и нематериальные элементы?
- Как связать ценностное предложение с корпоративной культурой и стратегией?
- Как адаптировать предложение под разные категории соискателей?

Цель занятия:

Научить студентов формулировать и визуализировать ценностное предложение, отражающее уникальные преимущества работы в организации.

Формируемые навыки:

- Диагностика ценностей целевых аудиторий;
- Составление матрицы «что организация даёт ↔ что ожидает взамен»;
- Перевод ценностного предложения в коммуникационные материалы.

Контрольное задание:

Разработать ценностное предложение работодателя для гипотетической туристической компании, включая текстовое описание и визуальный образ (плакат/пост).

Практическое занятие 16-17

Тема: Формирование имиджа привлекательного работодателя: стратегии и каналы продвижения

Формат: Устный опрос и работа в малых группах

Обсуждаемые вопросы:

- В чём отличие имиджа работодателя от корпоративного имиджа?

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 64
--	--	--

- Какие каналы наиболее эффективны для продвижения в России (соцсети, карьерные сайты, мероприятия)?
- Как измерить узнаваемость и привлекательность имиджа работодателя?

Цель занятия:

Освоить методы построения и продвижения имиджа привлекательного работодателя через различные коммуникационные каналы.

Формируемые навыки:

- Разработка стратегии продвижения имиджа работодателя;
- Подбор каналов под целевую аудиторию;
- Создание контент-плана для HR-коммуникаций.

Контрольное задание:

Составить трёхмесячный план продвижения имиджа работодателя для компании в сфере туризма с указанием каналов, форматов и показателей эффективности.

Практическое занятие 18-19

Тема: Цифровые технологии в подборе персонала: социальные сети, карьерные сайты, рекрутинговые платформы

Формат: Работа в малых группах

Обсуждаемые вопросы:

- Какие цифровые площадки наиболее популярны среди соискателей в России?
- Как организовать таргетированную рекламную кампанию для привлечения кандидатов?
- Как использовать чат-боты и автоматизированные системы при первичном отборе?

Цель занятия:

Освоить современные инструменты цифрового подбора персонала и научиться проектировать многоэтапные кампании по привлечению кандидатов.

Формируемые навыки:

- Настройка и ведение рекрутинговых кампаний в соцсетях;
- Работа с площадками hh.ru, SuperJob, «Работа.ру», LinkedIn;
- Анализ стоимости и результативности различных каналов привлечения.

Контрольное задание:

Разработать макет онлайн-кампании по подбору персонала для гостиницы: выбор площадок, текст объявления, критерии таргетинга, расчёт ориентировочной стоимости привлечения одного кандидата.

Практическое занятие 20

Тема: Программы удержания и вовлечённости сотрудников

Формат: Работа в малых группах

Обсуждаемые вопросы:

- Какие факторы влияют на лояльность и вовлечённость сотрудников?
- Какие программы удержания наиболее эффективны в сфере услуг?
- Как связать ценностное предложение работодателя с практиками удержания?

Цель занятия:

Научить студентов проектировать программы удержания, основанные на понимании мотивации и потребностей сотрудников.

Формируемые навыки:

- Диагностика причин текучести кадров;
- Разработка программ адаптации, наставничества, карьерного развития;
- Оценка уровня вовлечённости через опросы и обратную связь.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 65
--	--	--

Контрольное задание:

Разработать комплекс мер по удержанию молодых специалистов в туристической компании в первые шесть месяцев работы.

Практическое занятие 21

Контрольная точка 3 – аудиторное тестирование, проверка и обсуждение ответов

Практическое занятие 22-23

Тема: Показатели эффективности в маркетинге персонала

Формат: Устный опрос и работа в малых группах

Обсуждаемые вопросы:

- Какие показатели используются на этапах воронки подбора персонала?
- Как рассчитать стоимость привлечения одного кандидата, время заполнения вакансии, качество найма?
- Как использовать данные для улучшения HR-процессов?

Цель занятия:

Освоить систему количественной оценки эффективности маркетинга персонала.

Формируемые навыки:

- Расчёт и интерпретация ключевых показателей эффективности;
- Построение простых аналитических дашбордов;
- Формулирование рекомендаций на основе данных.

Контрольное задание:

На основе вымышленных данных рассчитать основные показатели эффективности подбора персонала и предложить меры по их улучшению.

Практическое занятие 24

Тема: Обратная связь от кандидатов и сотрудников: методы сбора и анализа

Формат: Работа в малых группах

Обсуждаемые вопросы:

- Какие методы сбора обратной связи наиболее эффективны (опросы, интервью, фокус-группы)?
- Как обеспечить анонимность и честность отзывов?
- Как использовать полученные данные для улучшения HR-процессов?

Цель занятия:

Научить студентов организовывать систему сбора и анализа обратной связи как инструмент постоянного улучшения HR-практик.

Формируемые навыки:

- Проектирование анкет и сценариев интервью;
- Анализ качественных и количественных данных;
- Формирование рекомендаций по результатам обратной связи.

Контрольное задание:

Разработать анкету для оценки опыта кандидата после прохождения собеседования и предложить шкалу интерпретации результатов.

Практическое занятие 25

Тема: Этические аспекты и риски в маркетинге персонала

Формат: Устный опрос и работа в малых группах

Обсуждаемые вопросы:

- Какие этические дилеммы возникают при использовании данных соискателей?

- Как избежать дискриминации в вакансиях и HR-коммуникациях?
- Какие нормы законодательства регулируют работу с персональными данными (ФЗ-152 и др.)?

Цель занятия:

Сформировать у студентов ответственное отношение к этическим и правовым аспектам HR-деятельности.

Формируемые навыки:

- Идентификация этических рисков в HR-практиках;
- Проверка соответствия вакансий и HR-материалов законодательству;
- Разработка этических принципов работы HR-специалиста.

Контрольное задание:

Провести аудит вакансии или HR-объявления на предмет соответствия этическим и правовым нормам.

Практическое занятие 26

Тема: Адаптация маркетинга персонала под изменения внешней среды

Формат: Работа в малых группах

Обсуждаемые вопросы:

- Какие внешние вызовы (экономические, демографические, технологические) влияют на HR-стратегии?
- Какие гибкие подходы позволяют быстро реагировать на изменения?
- Какие примеры успешной адаптации известны в российской практике?

Цель занятия:

Научить студентов проектировать устойчивые и адаптивные HR-стратегии в условиях неопределённости.

Формируемые навыки:

- Сценарное планирование в управлении персоналом;
- Быстрая перенастройка ценностного предложения и каналов коммуникации;
- Кризисное HR-коммуницирование.

Контрольное задание:

Разработать краткий план адаптации HR-стратегии гостиничной компании на фоне изменений в экономической или геополитической ситуации.

Практическое занятие 27

Контрольная точка 4 – защита групповых проектов.

Кейсы для анализа на практических занятиях

Кейс 1. Сезонный дефицит персонала в отеле

Ситуация:

Гостиница «Балтийская» (4 звезды, Санкт-Петербург) ежегодно сталкивается с острой нехваткой горничных и администраторов в период май–август. Несмотря на размещение вакансий на hh.ru и SuperJob, откликов недостаточно, а текучесть среди нанятых — высока (30% за 2 месяца).

Задание:

Проанализируйте причины проблемы и предложите комплексную стратегию маркетинга персонала для решения задачи сезонного найма. Укажите, какие инструменты анализа рынка труда вы бы использовали, как сформулировали EVP и какие каналы привлечения выбрали.

Кейс 2. Низкая узнаваемость как работодатель

Ситуация:

Туристическое агентство «Горизонт» (Москва) предлагает конкурентные условия, но получает мало откликов на вакансии менеджеров по продажам. Анализ показал: 78% опрошенных соискателей не слышали о компании как о работодателе, хотя бренд известен клиентам.

Задание:

Разработайте план формирования имиджа привлекательного работодателя для агентства. Обоснуйте выбор каналов продвижения, содержание EVP и способы измерения эффективности кампании.

Кейс 3. Этический конфликт при подборе

Ситуация:

HR-специалист ресторана «Лаванда» отказал кандидату на позицию официанта, увидев в его Instagram фото с сигаретой. Кандидат потребовал объяснений, указав, что курение не влияет на профессиональные качества.

Задание:

Оцените этичность действий HR-специалиста с точки зрения законодательства РФ и профессиональной этики. Предложите правила использования социальных сетей при подборе персонала.

Кейс 4. Провал программы удержания молодых специалистов

Ситуация:

Компания «Эко-тур» (организация экотуров) запустила программу адаптации для выпускников вузов, но за год уволилось 65% новичков. Опросы показали: сотрудники чувствуют себя «винтиками», не видят карьерных перспектив и не понимают миссию компании.

Задание:

Переработайте программу удержания молодых специалистов. Включите элементы EVP, наставничества, нематериальной мотивации и обратной связи. Обоснуйте, как каждая мера связана с причинами ухода.

Кейс 5. Расхождение между EVP и реальностью

Ситуация:

На карьерном сайте сети отелей «Амара» заявлено: «Мы ценим баланс работы и личной жизни». Однако в отзывах на hh.ru сотрудники пишут о постоянной переработке, отсутствии выходных в сезон и давлении со стороны руководства. Это привело к росту отказов от офферов на 40%.

Задание:

Какие риски несёт такое несоответствие? Предложите действия по восстановлению доверия к EVP и согласованию HR-политики с заявленными ценностями.

Кейс 6. Неэффективность цифрового подбора

Ситуация:

Travel-стартап «Маршрут» тратит 120 тыс. руб. в месяц на таргетированную рекламу в VK и Telegram, но CPH (стоимость одного нанятого) остаётся высокой — 45 тыс. руб., а retention rate через 6 месяцев — всего 35%.

Задание:

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 68
--	--	--

Проведите аудит цифровой стратегии подбора. Какие метрики вы проанализируете? Какие каналы или подходы предложите изменить? Обоснуйте экономическую целесообразность рекомендаций.

Кейс 7. Адаптация HR-стратегии к санкционным ограничениям

Ситуация:

Крупная туроператорская компания ранее активно нанимала англоговорящих гидов через международные платформы. После 2022 года этот канал закрылся, а внутренний рынок не покрывает спрос.

Задание:

Разработайте стратегию адаптации маркетинга персонала к новым внешним условиям. Как вы перестроите EVP, какие источники кадров задействуете, какие программы обучения запустите?

Кейс 8. Конфликт между корпоративным и работодательским брендом

Ситуация:

Сеть кофеен «Urban Brew» позиционирует себя клиентам как «место свободы и креатива», но в HR-коммуникациях делает акцент на «чётком следовании регламентам и дисциплине». В результате креативные кандидаты отказываются от офферов, а оставшиеся сотрудники демотивированы.

Задание:

Как согласовать имидж работодателя с корпоративным брендом? Предложите переработку EVP и HR-сообщений, сохраняя операционную дисциплину, но усиливая привлекательность для целевой аудитории.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

8.1. Основная литература

1. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала : учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. - 4-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 382 с. - ISBN 978-5-394-05190-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083010>.
2. Современные аспекты маркетинга персонала : учебник / под ред. С. А. Карташова, А. Б. Конобеевой, С. А. Шапиро. - Москва : Директ-Медиа, 2022. - 228 с. - ISBN 978-5-4499-3323-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2143826>. - Режим доступа: по подписке.
3. Маркетинг персонала. Практикум : учебное пособие / С. П. Азарова, С. Л. Балова, Н. Ф. Лозик [и др.] ; под ред. И. А. Фирсовой. - Москва : Прометей, 2024. - 256 с. - ISBN 978-5-00172-553-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2143859>. - Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1. Жуков А.Л., Хабарова Д.В. Управление персоналом. Аудит человеческих ресурсов организации. Учебник - Издательство: Инфра-Инженерия, 2025, 312 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=470214>

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 69
--	--	--

2. Дуракова И.Б., Гречко Т.Ю., Багирова А.П. Управление персоналом в России: адаптация к настоящему. Книга 12. Монография - Издательство: ИНФРА-М, 2025, 248 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=459513>

3. Патутина, Н. А. Основы маркетинга персонала в образовании : учебное пособие / Н.А. Патутина. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 173 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2209139. - ISBN 978-5-16-020993-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2209139> . – Режим доступа: по подписке.

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Журнал «Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России» Режим доступа: <https://naukaru.ru/ru/nauka/journal/12/view#fresh>
2. Журнал «Работа и Карьера» Режим доступа: <https://eac.elpub.ru/jour>
3. Журнал «Управление персоналом» Режим доступа: <https://www.top-personal.ru/>

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. Электронно-библиотечная система ZNANIUM Режим доступа: <https://znanium.com/>
4. Электронно-библиотечная система BOOK.ru Режим доступа: <https://book.ru/>
5. Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
6. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20191122092928/http://window.edu.ru/>
7. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20191121151247/http://fcior.edu.ru/>
8. Официальный сайт ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса» Режим доступа: <https://rguts.ru/>
9. Научная электронная библиотека E-library (информационно-справочная система) Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>
10. Российская книжная палата и Российская государственная библиотека (РГБ) (информационно-справочная система) Режим доступа: <https://www.rsl.ru/ru/rkp/>
11. Российская национальная библиотека (информационно-справочная система) Режим доступа: <https://nlr.ru/>
12. Профессиональная база данных «Федеральная служба государственной статистики» Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>
13. Профессиональная база социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) Режим доступа: <https://bd.wciom.ru/>
14. Информационная справочная система «Интернет-версия справочно-правовой системы «Гарант»» (информационно-правовой портал «Гарант.ру») Режим доступа: <http://www.garant.ru>
15. Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база данных) Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20160307092457/http://data.gov.ru/>
16. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20141007145643/http://school-collection.edu.ru/collection/>
17. Информационно-справочная система «Кадровое дело» Режим доступа: <https://1kadry-kdelo.ru/index.html>
18. Информационно-справочная система Интернет-версии проекта Кадровое дело

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 70
--	--	--

Режим доступа: <https://www.kdelo.ru/>

19. Информационно-справочная система Административно-управленческого портала Режим доступа: <http://www.aup.ru/>

20. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент» Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/>

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную работу с преподавателем (работа практических занятий) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Маркетинг персонала» выступают лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзамену, а также самостоятельной научной деятельности.

Основными видами лекций по дисциплине «Маркетинг персонала» являются:

- традиционные лекции,
- мультимедийные лекции.

Практические занятия по дисциплине «Маркетинг персонала» проводятся в специализированном кабинете, оснащенном стендами, мультимедийным техническим оборудованием и специализированным оборудованием.

Цель практических занятий: приобретение практических навыков в области управления человеческими ресурсами. Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Основными видами практических занятий по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» являются:

Устный и письменный опрос - методы контроля, позволяющие не только опрашивать и контролировать знания учащихся, но и сразу же поправлять, повторять и закреплять знания, умения и навыки. Методы, при использовании которого человек отвечает на ряд задаваемых ему вопросов – устно или письменно, в соответствии с выбранным типом опроса.

Case-study / решение ситуационных задач - анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и поиск вариантов лучших решений.

Решение тестовых заданий - метод педагогической диагностики, с помощью которого выбор поведения, презентующего предпосылки или результаты учебного процесса, должен максимально отвечать принципам сопоставления, объективности, надёжности и валидности измерений.

Выступление с докладами/эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Деловая и ролевая игра – это имитация рабочего процесса, моделирование, упрощенное воспроизведение реальной производственной ситуации. Перед участниками игры ставятся задачи, аналогичные тем, которые они решают в ежедневной профессиональной деятельности.

Групповая дискуссия - метод обучения, повышающий интенсивность и эффективность процесса восприятия за счет активного включения обучаемых в коллективный поиск истины. В групповой дискуссии каждый член группы получает возможность прояснить свою собственную позицию, обнаружить многообразие подходов, обеспечить всестороннее видение предмета. Кроме того, групповая дискуссия активизирует творческие возможности человека, его интерес к предмету обсуждения, является прекрасным средством сплочения и развития группы, обеспечивает принятие группой наиболее оптимальных решений.

Целью самостоятельной работы обучающихся является формирование способностей к самостоятельному познанию и обучению, поиску литературы, обобщению, оформлению и представлению полученных результатов, их критическому анализу, поиску новых и неординарных решений, аргументированному отстаиванию своих предложений, умений подготовки выступлений и ведения дискуссий.

Формы самостоятельной работы

Самостоятельная работа заключается в изучении отдельных тем по заданию преподавателя по рекомендуемой им учебной литературе и включает:

- подготовку к устному опросу;
- ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com;
- подготовку к выступлениям, докладом/эссе, сообщениями по тематике, рекомендованной преподавателем;
- подготовку кейсов и презентаций по рекомендованным преподавателем темам;
- обзор научных статей и их аннотация.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС <i>Лист 72</i>
--	---	--

	возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска
--	--