

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»
Институт экономики и предпринимательства

УТВЕРЖДЕНО
решением президиума Ученого совета ННГУ
протокол от
«14» декабря 2021 г. № 4

Рабочая программа дисциплины
Маркетинг персонала

(наименование дисциплины (модуля))

Уровень высшего образования
бакалавриат

(бакалавриат / магистратура / специалитет)

Направление подготовки / специальность
38.03.03 Управление персоналом

(указывается код и наименование направления подготовки / специальности)

Направленность образовательной программы
Управление человеческими ресурсами

(указывается профиль / магистерская программа / специализация)

Квалификация (степень)
бакалавр

(бакалавр / магистр / специалист)

Форма обучения
очная/очно-заочная

(очная / очно-заочная / заочная)

Нижний Новгород
2022 год

1. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина код Б1.В.08 «Маркетинг персонала», относится к вариативной части ООП направления подготовки 38.03.03 «Управления персоналом». Образовательный стандарт (ОС ННГУ) 176-ОД от 08.04.2021. Реализуется на 2 курсе в 4 семестре. Завершается экзаменом.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции* (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине**	
ПК-2. Способен анализировать потребности организации по обеспечению персоналом и формировать на этой основе программы привлечения квалифицированных кадров.	ИПК-2.1. Осуществляет анализ структуры персонала организации, прогнозирует и планирует её изменение на основе текущих и стратегических планов компании, а также тенденций рынка труда. ИПК-2.2. Осуществляет информационно-аналитическую работу по поиску и привлечению персонала в организацию с использованием актуальных источников информации и современных технологий. ИПК-2.3. На основе анализа планов развития организации разрабатывает программы по обеспечению организации персоналом соответствующей квалификации. ИПК-2.4. Ориентируется в современных методах подбора и отбора персонала, на основе	Знать: – стратегии покрытия потребности в персонале; – методы и средства для привлечения в организацию персонала; – методики оценки эффективности маркетинга персонала и методы контроллинга персонала; – Уметь: – формировать и позиционировать бренд организации как работодателя; – разрабатывать план маркетинга персонала и стратегии привлечения персонала; –проводить анализ планов развития организации ; – оценивать положение организации на рынке труда,	Тест Доклад, сообщение задание

	оценки их эффективности подбирает соответствующие методы и средства для привлечения в организацию персонала необходимой квалификации.	разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя. Владеть: – навыками разработки системы маркетинга персонала, включающей в себя формулировку целей, задач, определения её места в организационной структуре и кадровой политике; – навыками сбора маркетинговой информации и контроллинга персонала – технологиями повышения эффективности маркетинга персонала на предприятии	
--	---	---	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения
Общая трудоемкость	4 ЗЕТ	4 ЗЕТ
Часов по учебному плану	144	144
в том числе		
аудиторные занятия (контактная работа):	48	32
- занятия лекционного типа	16	16

- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	32	16
мероприятия текущего контроля	36	36
самостоятельная работа	58	74
КСР	2	2
Промежуточная аттестация – экзамен/зачет	экзамен	экзамен

3.2. Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	Всего (часы)			в том числе													Самостоятельная работа обучающегося, часы		
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы															
				из них															
	Занятия лекционного Типа			Занятия семинарского типа			Занятия лабораторного Типа			Всего									
Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная		
Тема 1: Понятие маркетинга персонала, принципы, виды и функции				4	4		8	4							14	18			
Тема 2: Технологии маркетинга персонала				4	4		8	4							14	18			
Тема 3: Комплекс маркетинга персонала				4	4		8	4							14	18			
Тема 4:				4	4		8	4							16	20			

Реализация маркетинга персонала в организации																	
Текущий контроль	36	36															
КСРИФ	2																
Итого	144			16	16		32	16				48	32		58	74	

Практические занятия (семинарские занятия) организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: задания, кейсы, доклады.

На проведение практических занятий (семинарских занятий) в форме практической подготовки отводится 32 часа.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

ПК-2. Способен анализировать потребности организации по обеспечению персоналом и формировать на этой основе программы привлечения квалифицированных кадров. Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа.

На практических занятиях используются:

Задания для работы в малых группах для решения различных заданий. В малых группах студенты распределяют между собой различные функциональные роли (лидер, спикер, секретарь, генератор идей, критик и т.д.) и в рамках выделенного времени стараются выработать свой вариант ответа на поставленные вопросы, отрабатывая последовательность шагов по принятию решения:

1. анализ ситуации;
2. идентификация проблемы;
3. поиск характеризующих ее факторов;
4. выработка альтернатив ее решения;
5. выбор и обоснование ответа группы;
6. подготовка к представлению ответа.

В каждой малой группе (независимо от других групп) идет сопоставление индивидуальных ответов студентов, их доработка, выработка единой позиции, которая оформляется письменно на бумаге, доске и т.д.

По окончании работы в малых группах студенты должны сформулировать свой (коллективный) вариант ответа на поставленные вопросы и представить его для обсуждения.

На этапе представления решений групп и их пленарного обсуждения спикеры групп представляют решение группы в определенном заранее формате и отвечают на уточняющие вопросы аудитории и преподавателя.

Выступления должны содержать анализ ситуации с использованием соответствующих методов из теоретического курса; оценивается как содержательная сторона решения, так и техника презентации.

Подготовка доклада. Выступление с докладом на семинаре – одна из форм, давно и успешно апробированных преподавательской практикой. Она позволяет одновременно решить целый комплекс задач: прежде всего она позволяет студенту основательно изучить

интересующий его вопрос; затем предоставляет возможность изложить материал в компактном и доступном виде; далее – привести в текст полемическую заостренность; наконец, приобрести необходимые навыки презентации.

Доклад должен быть рассчитан на 10 минут выступления. Он должен содержать в себе три основные части: *вступление, основная часть, заключение*. Во вступлении необходимо обосновать актуальность и важность рассматриваемого вопроса. При этом нужно не забыть об ярких, запоминающихся примерах, фактах, цифрах, которые помогут заинтересовать публику, привлечь внимание слушателей. В основной части следует раскрыть тему доклада. Важным является сопровождение рассматриваемых положений своими комментариями. В заключении следует сделать краткие выводы.

Подготовка презентации. Доклад может быть подготовлен в форме презентации.

Вначале нужно подготовить текст выступления, который включает в себя три части: введение, основную часть и заключение. Во введении обосновывается актуальность темы, рассматривается степень ее разработанности, формулируется цель и задачи исследования, определяется теоретическая и практическая значимость работы. В основной части раскрывается содержательная сторона темы. В заключении делаются выводы.

После того, как текст готов, следует выделить в нем наиболее *важные положения*. Именно они должны составить содержательную сторону слайдов. На техническом уровне это обеспечивает программа Power Point. Желательно, чтобы на слайде не было больше 1-2 предложений. Схемы, таблицы приветствуются. Но они должны быть компактными, удобными для восприятия. На заключительном слайде нужно указать *информационный ресурс*, который был использован при подготовке презентации. 10-12 слайдов – это хорошая презентация.

Примеры тем докладов (презентаций):

1. HR – бренд компании
2. Система управления МП организации: структура целей МП.
3. Маркетинговые исследования рынка труда
4. Имидж организации как работодателя
5. Планирование потребностей организации в персонале
6. Применение стратегического и тактического инструментария МП организации
7. Основные направления реализации функции МП по формированию трудового потенциала организации
8. Применение коммуникативной функции организации-работодателя на рынке труда
9. Экономическая эффективность МП: методы, показатели

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п. 5.2.

5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю),

включающий:

5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности компетенций						
	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений . Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки.	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания но не в полном объеме.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи . Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественным недочетами, выполнены все задания в полном объеме.	Продemonстрированы все основные умения, Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без недочетов.	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценки при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
зачтено	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения.

5.2.1 Контрольные вопросы

Вопросы	Код формируемых компетенций
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность и содержание понятия «маркетинг персонала» 2. Маркетинг персонала и его цели 3. Внешние и внутренние факторы, влияющие на персонал 4. Уровни маркетинга персонала: стратегический и оперативный 5. Целевой маркетинг 6. Внутренний и внешний маркетинг персонала 7. Основные этапы развития маркетинга персонала 8. Функции маркетинга персонала: традиционный и рыночный 9. Имидж сотрудников организации 10. Позиционирование 	ПК-2

11. Стратегии продвижения персонала 12. Исследование рынка труда 13. Имидж организации и его использование в маркетинге персонала 14. Инфраструктура рынка труда 15. Имидж организации и его использование в маркетинге персонала 16. HR бренд 17. Стратегии продвижения HR бренда 18. Коммуникационная функция маркетинга персонала 19. Сегментирование рынка труда. Основные критерии сегментирования рынка труда 20. Основные направления маркетинга персонала 21. Основные этапы маркетинговой деятельности 22. Комплекс маркетинга в HR 23. Анализ конкурентов на рынке труда 24. Анализ партнеров на рынке труда 25. Определение количественной и качественной потребности в персонале 26. Методы определения количественной потребности в персонале 27. Затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала 28. Источники покрытия потребности в персонале 29. Этапы оценки потребности в персонале 30. Реклама и PR-технологии в системе кадрового маркетинга	
---	--

5.2.2. Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции ПК 2.

1. Маркетинг персонала – это ...

- А) стратегическое и оперативное управление деятельностью предприятия, направленное на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации;
- Б) вид управленческой деятельности, который направлен на долгосрочное обеспечение предприятия кадрами и полное покрытие потребности в квалифицированных сотрудниках;
- В) система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования рабочей силы в процессе производства, способствующих достижению наивысшей результативности трудовой деятельности, развитию производства интенсивным путем;
- Г) средство, с помощью которого осуществляется мотивирование персонала организации.

2. Цель организации маркетинга персонала на предприятии – это ...

- А) обеспечение оптимального использования человеческих ресурсов организации путем создания благоприятных условий труда и коммуникаций, способствующих повышению их эффективности; развитию в каждом сотруднике лояльности и стремления к достижению целей организации;
- Б) создание организационных условий, необходимых для достижения высокой социально-экономической результативности трудовой деятельности;
- В) добиться отождествления индивидуальных целей каждого работника с целями организации;

Г) выражение мнения о достоверности кадровой отчетности предприятия и о соответствии порядка ведения кадрового учета законодательству Российской Федерации.

3. Кем осуществляется организация маркетинга персонала?

- А) руководителями высшего и среднего звена;
- Б) каждым сотрудником организации (практика самоорганизации);
- В) независимыми консультантами по персоналу;
- Г) специалистами по управлению человеческими ресурсами;
- Д) бизнес-аналитиками предприятия;
- Е) экспертами аттестационной комиссии.

4. На решение какой основной задачи направлена организация ВНУТРЕННЕГО маркетинг персонала?

- А) обеспечение потребности предприятия в недостающих кадрах;
- Б) грамотный найм персонала;
- В) удовлетворение потребностей персонала предприятия для создания у него положительного образа работы, которую не хочется менять;
- Г) проведение внутренних маркетинговых исследований.

5. Чем отличается внешний маркетинг персонала от внутреннего?

- А) методами организации;
- Б) направлением реализации;
- В) длительностью действия;
- Г) персоналом, осуществляющим организацию и реализацию.

5.2.3. Типовые задания для оценки сформированности компетенции ПК2

Кейс «Метод портфельного анализа и кадровая политика»

Метод портфеля для оценки управленческих кадров введен американской компанией General Electric Company (GE). Основной целью было выяснение того, насколько управленцы, реализуя свое менеджерское поведение, готовы к проведению ресурсноориентированной стратегии персонала. Составляющими оценивания были такие организационные ценности, как включение (приобщение) сотрудников; прямые, личностные коммуникации, аналогичные контактам на малых предприятиях; так называемый менеджмент без границ, т. е. коммуникация и сотрудничество, невзирая на уровни иерархии или границы сфер деятельности. Такая цель была определена из-за сложившейся ситуации в компании, которая характеризовалась тем, что «...некоторые руководители не хотели или были не в состоянии уйти от привычки авторитарного руководства и роли «крупных китов» и принять те ценности, которые пытались развить в компании». В результате проведенной работы были определены четыре типа руководителей, в подчинении которых находились другие руководящие работники, в зависимости от того, способствуют они или мешают проведению организационных ценностей. К первому типу были отнесены руководители, которые вовлекают своих работников в принятие решения и разделяют ценности компании. Такой вариант поведения прогрессивен: использующая его управленческая команда представляет суть организационного топ-менеджмента на длительную перспективу. Второй тип руководителей не принимает предложений подчиненных и не разделяет ценностей компании, поэтому в компании не задерживается. Руководители третьего типа, с одной стороны в целом разделяют ценности компании, хотя не всегда, а с другой – иногда не принимают предложений сотрудников. У такой категории руководителей «есть шанс исправиться». Руководители, относящиеся к четвертому типу, характеризуются хорошими краткосрочными результатами в работе и критиковать их не за

что. Однако достижения осуществляются за счет их авторитарного поведения, что противоречит ценностям компании и может снизить готовность сотрудников к долгосрочной результативной работе. Доказательством готовности компании подкреплять слова делом стало решение устранить управленцев четвертого типа. Этот поворотный пункт был необходим: единственно возможный вариант для того, чтобы сотрудники General Electric Company отвечали за слова, и помимо поддержания традиционных авторитарных отношений и функционального кастинга научились бы активно сотрудничать друг с другом.

Задание

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

5.2.4. Темы контрольных работ

Контроль проводится в форме проверки письменных ответов.

Структура контрольной работы : титульный лист, содержание (с указанием страниц), ответы на вопросы (от 4 - 7 страниц по каждому вопросу, приложения (примеры из практики), глоссарий, список литературы).

Вариант №1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организационно-экономическое обоснование маркетинговых мероприятий в системе управления персоналом организации. 2. Составные части имиджа организации. 3. Значение маркетинга на этапе подбора персонала
Вариант №2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка плана маркетинга персонала. 2. Маркетинговый подход к развитию кадрового потенциала организации. 3. Анализ участников рынка профессиональной ориентации
Вариант №3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рынок труда и его роль в формировании кадрового потенциала организации. 2. Организация маркетинга персонала на предприятии. 3. Методы прогнозирования потребности в персонале.
Вариант №4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетинг как инструмент планирования карьеры. 2. Оценка эффективности деятельности организации – работодателя на рынке труда. 3. Анализ поведения соискателей
Вариант №5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование трудового потенциала организации. 2. Анализ рынка услуг по профориентации 3. Анализ внутреннего рынка рабочей силы организации.
Вариант №6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетинговый подход в управлении персоналом. 2. Изучение требований работников и кандидатов к рабочим местам. 3. Сегментация рынка труда и формирование сегментов потенциальных работников.

Вариант №7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Современные стратегии привлечения персонала 2. Анализ конкурентов на рынке услуг профориентации, профессионального самоопределения 3. Изучение требований, предъявляемых к вакантным должностям и рабочим местам в организации.
Вариант №8	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потенциал маркетинговых технологий и их применение в управлении персоналом. 2. Разработка и внедрение маркетинговых мероприятий для социализации в организации 3. Анализ компаний занимающиеся вопросами профессионального консультирования .
Вариант №9	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кадровый аудит как инструмент маркетинга персонала. 2. Функции маркетинга персонала. 3. Сравнительный анализ Иг бренда компаний
Вариант №10	<ol style="list-style-type: none"> 1. Иг бренд 2. Составные части имиджа организации. 3. Мониторинг компаний по профессиональной диагностики

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала : учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 382 с. - ISBN 978-5-394-03584-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091509>

Масалова, Ю. А. Маркетинг персонала : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14616-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/487362>

б) дополнительная литература:

Мансуров, Р. Е. Технологии маркетинга. Практикум : практическое руководство / Р. Е. Мансуров. - 2-е изд. - Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2021. - 184 с. - ISBN 978-5-9729-0675-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/183649>

Егоров, Ю. Н. Основы маркетинга : учебник / Ю.Н. Егоров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 292 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-16-014862-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1372729>

Шевченко, Д. А. Основы современного маркетинга : учебник / Д. А. Шевченко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Дашков и К, 2021. - 613 с. - ISBN 978-5-394-03977-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232438>

Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины)
<http://www.hr-journal.ru/> – сайт электронного журнала «Работа с персоналом»
<http://www.hr-portal.ru/> – сайт «Сообщество HR-менеджеров»
<https://hh.ru/> - Интернет-ресурс по поиску работы и сотрудников.

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: компьютером, проектором или ЖК-телевизором, акустической системой и микрофоном (при необходимости), а также доской

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ и с учетом рекомендаций ООП по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

Составитель:

Т.О. Подольская

К.соц. н. доцент кафедры
университетского менеджмента
и инноваций в образовании

Заведующий кафедрой
университетского менеджмента
и инноваций в образовании

А.О. Грудзинский