



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ИРКУТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ИГУ»

Факультет бизнес-коммуникаций и информатики
Кафедра предпринимательства и управления в сфере услуг и рекламы

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине Б1.В.27 Построение HR-бренда организации

направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

направленность (профиль) Управление персоналом

Одобрено
УМК факультета бизнес-коммуникаций
и информатики

Разработан в соответствии с ФГОС ВО

с учетом требований проф. стандарта

Председатель УМК

М.Г. Синчурина

ФИО, должность, ученая степень, звание

подпись, печать

Разработчики:



исъ)

доцент

(занимаемая должность)

Е.А. Волохова

(инициалы, фамилия)

Цель фонда оценочных средств. Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Б1.В.27 Построение HR-бренда организации». Перечень видов оценочных средств соответствует рабочей программе дисциплины.

Фонд оценочных средств включает контрольные материалы для проведения текущего контроля (в следующих формах: тест, практическое задание, доклад/презентация) и промежуточной аттестации в форме вопросов и заданий к зачету.

Структура и содержание заданий – задания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Б1.В.27 Построение HR-бренда организации».

1. Паспорт фонда оценочных средств

Компетенция	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
ПК-7 Владеет навыками анализа рынка труда, определения потребности в трудовых ресурсах и составления профиля должности	ПК-7.1	Знает основы сбора и анализа информации о рынке труда, источниках поиска, об организациях и кандидатах на замещение рабочих мест
	ПК-7.2	Умеет использовать информационно-коммуникационные технологии получения информации, необходимой для подбора персонала
	ПК-7.3	Владеет навыками определения целей и параметров анализа рынка труда в соответствии с картой поиска кандидатов

2. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкалы оценивания

2.1. Показатели и критерии оценивания компетенций

№ п/п	Раздел, тема	Код индикатора компетенции	Наименование ОС	
			ТК	ПА
1	Понятие HR бренда	ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Тест, Пз, Д	Тест
2	Аналитический этап развития HR-бренда	ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Тест, Пз	Тест
3	Формирование позитивного опыта сотрудника	ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Тест, Пз	Тест
4	Ценностное предложение работодателя	ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Тест, Пз, Д	Тест
5	Применение концепции дерева маркетинга в развитии бренда работодателя	ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Тест, Пз	Тест
6	Оценка эффективности HR-бренда	ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Тест, Пз, Д	Тест

2.2. Критерии оценивания результатов обучения для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Оценочное средство	Критерии оценивания	Шкала оценивания
Тест	Студентом даны правильные ответы на 71%-100% заданий	Зачтено
	Студентом даны правильные ответы менее чем на 70% заданий	Незачтено
Практическое задание	Задание выполнено верно. Выбран оптимальный путь решения. Присутствует развернутое описание алгоритма решения	Зачтено
	В работе получен неверный ответ, связанный с грубыми ошибками допущенными в ходе решения, либо решение отсутствует полностью	Незачтено
Доклад/презентация	Обучающийся демонстрирует удовлетворительное знание материала, ориентируется в вопросах по теме. Обладает удовлетворительными навыками публичного выступления	Зачтено
	Обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в материале, допускает существенные ошибки, выступает неуверенно, с большими затруднениями	Незачтено

2.3. Оценочные средства для текущего контроля (примеры)

2.3.1. Материалы для компьютерного тестирования обучающихся

Общие критерии оценивания

Процент правильных ответов	Оценка
91% – 100%	5 (отлично)
81% – 90%	4 (хорошо)
71% – 80%	3 (удовлетворительно)
Менее 70%	2 (неудовлетворительно)

Соответствие вопросов теста индикаторам формируемых и оцениваемых компетенций

№ вопроса в тесте	Код индикатора компетенции
1	ПК-7.1
2	ПК-7.1
3	ПК-7.1
4	ПК-7.1
5	ПК-7.1, ПК-7.2
6	ПК-7.1
7	ПК-7.1
8	ПК-7.1, ПК-7.2

№ вопроса в тесте	Код индикатора компетенции
9	ПК-7.1, ПК-7.2
10	ПК-7.1, ПК-7.2
11	ПК-7.1
12	ПК-7.1
13	ПК-7.1, ПК-7.2
14	ПК-7.1
15	ПК-7.1

Ключ ответов

№ вопроса в тесте	Номер ответа (или ответ, или соответствие)
1	с
2	с
3	с
4	е
5	а
6	а
7	с
8	с
9	а
10	б
11	с
12	а
13	б
14	б
15	б

Перечень тестовых вопросов

№ 1. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что входит в понятие HR-бренд?

- а. Руководство компании
- б. Расписание работы сотрудников
- с. Атрибуты, идентифицирующие компанию

№ 2. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Зачем нужен HR-бренд?

- а. Для снижения расходов на кадровую политику
- б. Для увеличения продаж компании
- с. Для привлечения и удержания талантливых сотрудников

№ 3. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Какой показатель эффективности HR-бренда отражает уровень осведомленности целевой аудитории о компании?

- a. Количество подписчиков в социальных сетях
- b. Количество просмотров вакансий
- c. Уровень узнаваемости бренда

№ 4. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Какие метрики можно использовать для измерения ROI HR-бренда?

- a. уровень удовлетворенности сотрудников и работодателя
- b. метрики общественного мнения
- c. уровень удовлетворенности сотрудников и работодателя
- d. продолжительность времени трудоустройства
- e. все выше перечисленное
- f. стоимость привлечения новых сотрудников

№ 5. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Какие инструменты используются для оценки HR-бренда?

- a. Все вышеперечисленные
- b. Опросы сотрудников
- c. Опросы соискателей
- d. Опросы соискателей

№ 6. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что такое исследование HR-бренда?

- a. Анализ репутации компании на рынке труда
- b. Исследование уровня удовлетворенности сотрудников работой в компании
- c. Оценка эффективности работы отдела кадров

№ 7. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что такое NPS в контексте исследования HR-бренда?

- a. Методика опроса сотрудников о удовлетворенности работой в компании
- b. Методика опроса клиентов по уровню лояльности
- c. Методика опроса сотрудников о удовлетворенности работой в компании
- d. Методика мониторинга репутации компании в социальных сетях

№ 8. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Какие инструменты используются для проведения исследования HR-бренда?

- a. Опросы сотрудников
- b. Мониторинг репутации компании в социальных сетях
- c. Все вышеперечисленные
- d. Опросы соискателей

№ 9. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что такое Employee Value Proposition (EVP) в контексте HR-бренда?

- a. Сообщение о ценности и привлекательности работы в компании, которое передается потенциальным и текущим сотрудникам
- b. Оценка эффективности внедрения кадровых стратегий в компании
- c. Система оценки уровня удовлетворенности среди сотрудников компании

№ 10. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что такое NPS в контексте оценки HR-бренда?

- a. Методика мониторинга репутации компании в социальных сетях
- b. Методика опроса сотрудников о удовлетворенности работой в компании
- c. Методика опроса клиентов по уровню лояльности
- d. Методика опроса соискателей о впечатлении о компании

№ 11. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Какой показатель эффективности HR-бренда отражает уровень удовлетворенности сотрудников компании?

- a. Уровень удовлетворенности сотрудников
- b. Конверсия кандидатов
- c. Уровень текучести кадров

№ 12. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что такое Employee Value Proposition (EVP) в контексте исследования HR-бренда?

a. Сообщение о ценности и привлекательности работы в компании, которое передается потенциальным и текущим сотрудникам

- b. Определение стоимости сотрудника для компании
- c. Оценка уровня удовлетворенности сотрудников работой в компании

№ 13. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Зачем проводят исследование HR-бренда?

- a. Для выявления нарушений в работе отдела кадров
- b. Зачем проводят исследование HR-бренда?
- c. Для улучшения коммуникации между руководством компании и сотрудниками

№ 14. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Какой показатель эффективности HR-бренда отражает количество кандидатов, привлеченных на вакансию?

- a. Количество откликов на вакансию
- b. Конверсия кандидатов
- c. Количество просмотров вакансии

№ 15. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что такое HR-бренд?

- a. Это вид рекламы в интернете
- b. Это узнаваемость компании как работодателя на рынке труда
- c. Это название отдела кадров в компании

2.3.2. Доклады/презентации для оценки компетенции «ПК-7.1»

№ 1. Понятие HR-бренда.

Выполнить доклад-презентацию по предлагаемым стратегиям.

В презентации необходимо представить одну стратегию и привести анализ данной стратегии на примере выбранной организации.

Понятия, определяющие стратегическое развитие

МИССИЯ – основная цель организации, смысл ее существования;

предназначение и смысл существования организации для ее собственников и

сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом.

ВИДЕНИЕ – описание идеального состояния компании в будущем, ориентир движения компании; формулировка того образа, который должен возникнуть, когда организация достигнет своей миссии.

Видение – это наше представление о будущем, которое наступит, даже если нас там не будет. Миссия – это наше место в том будущем, которое мы видим.

СТРАТЕГИЯ – долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

ПОЛИТИКА – ценности, принципы, нормы, механизмы, определяющие методы и формы работы организации в соответствии со стратегией.

ПРИНЦИПЫ – основные, исходные положения какой-либо теории, учения, мировоззрения, теоретической программы.

ХАРАКТЕРИСТИКИ – совокупность отличительных свойств кого-либо или чего-либо.

Тип стратегии	Особенности стратегии	Требования к персоналу	Требования к HR-бренду	Основные характеристики элементов HR-бренда
1. Масштаб рынка				
1.1. Локальная	Сфера деятельности компании – город, населенный пункт	С увеличением глобализации увеличивается гибкость сотрудников, а также стандартизация деятельности. Работники сочетают в себе гибкость мышления и соблюдение стандартов компании	Акцент на том, что компания является местной, т.е. «своей», соответственно работодатель знает, что нужно работникам именно этой местности	Внешние атрибуты HR-бренда могут быть не четко определены, зато ценностные преимущества для работников хорошо известны, т.к. у компании достаточно узкий круг деятельности.
1.2. Региональная	Сфера деятельности компании – регион			
1.3. Межрегиональная	Затрагивает несколько регионов, учитывая их взаимодействие		Необходимо связывать с брендами компании, повышать узнаваемость HR-бренда, повышать стандартизацию в возможных для этого областях, позиционирование как надежного работодателя.	Акцент на визуальной составляющей бренда, коротких и запоминающихся слоганах, едином стиле. Элементы HR-бренда становятся более унифицированными и определенными
1.4. Национальная	Сфера деятельности компании – страна			
1.5. Международная (масштаб, регионы мира)	Затрагивает несколько стран, учитывая их взаимодействие			
2. Характер деятельности				

Тип стратегии	Особенности стратегии	Требования к персоналу	Требования к HR-бренду	Основные характеристики элементов HR-бренда
2.1. Поддерживающий	Используется в условиях устойчивых рынков для поддержания спроса и доли рынка	Жесткая регламентация функций и четкое их выполнение	Акцент на стабильность	С увеличением инновационности акцент на визуальной составляющей
2.2. Традиционно-эволюционный	Настоящее как стартовая точка, принятие существующих границ отрасли и категорий продуктов, предполагает «общую организационную модель» для всех групп клиентов, бизнес-направлений и категорий продуктов	Компания ориентирована на результат и имеет четкую организационную структуру и систему служебных обязанностей. Системная ориентированность. Выполнение прописанных функций, с определенным набором ЗУН и ПВК	Акцент на стабильность и стандартизированность	бренда, коротких и запоминающихся слоганах, едином стиле. Элементы HR-бренда становятся более унифицированными и определенными. При поддерживающем типе стратегии достаточно стабильны ценностные преимущества для работников
2.3. Инновационный	Поиск прорывных, подрывных инноваций – в то же время продолжение развития основного бизнеса, создание нового конкурентного пространства, предполагает возможность экспериментирования с новыми венчурными предприятиями и другими организационными структурами	Инноваторы, инициативные, контактные, необходимо формировать кадровое ядро	Акцент на интересных задачах и работе в проектах, ответственность	
3. Характер конкуренции				

Тип стратегии	Особенности стратегии	Требования к персоналу	Требования к HR-бренду	Основные характеристики элементов HR-бренда
3.1. Агрессивная	Максимально эффективное использование факторов производства для снижения издержек	С уменьшением конкуренции увеличивается специфический человеческий капитал	С уменьшением конкуренции автоматически повышается узнаваемость HR-бренда. При высокой конкуренции необходимо искать отличительные свойства компании и активно их позиционировать	В агрессивной среде нет смысла делать акцент на внешних атрибутах бренда, т.к. похожих компаний много на рынке труда, внешняя среда просто не запомнит всех участников рынка и их особенности, поэтому акцент нужно делать на ценностных преимуществах для работников
3.2. Высококонкурентная	Рост уникальности продукта, повышение барьеров для вхождения на рынок			Увеличивается важность внешних атрибутов, а также четко сформулированной философии компании (компания не является монополистом на рынке труда)
3.3. Слабоконкурентная				
3.4. Монопольная	На рынке отсутствует конкуренция и функционирует одна фирма. Она производит уникальный, не имеющий аналогов продукт и защищена от вхождения на рынок новых фирм			
4. Стратегия концентрированного роста				
4.1. Стратегия усиления позиций на рынке	Завоевание лучших позиций с данным продуктом на данном рынке	Компания будет стараться повышать эффективность по всем направлениям деятельности, поэтому необходимы узкие специалисты	Необходимо повышать узнаваемость HR-бренда	Важны внешние атрибуты HR-бренда (название, слоган визуальное оформление), особенности компании показаны в философии компании
4.2. Стратегия развития рынка	Поиск новых рынков для производимого продукта	Работники, способные работать в условиях риска. Люди, способные запускать направления деятельности	Новые и интересные задачи	
4.3. Стратегия развития продукта	Рост на освоенном рынке за счет нового продукта	Гибкость, креативность, профессионализм (т.к. механизмы работы остаются те же, меняется продукт). В связи с этим компании нужны молодые профессионалы с опытом работы от 5 лет	Команда профессионалов, интересные задачи	
5. Стратегия диверсификации				

Тип стратегии	Особенности стратегии	Требования к персоналу	Требования к HR-бренду	Основные характеристики элементов HR-бренда
5.1. Стратегия централизованной диверсификации	Поиск и использование заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов	Разносторонне развитые работники, поиск новых талантов и идей. Развитие инновационных разработок	Необходимо связывать HR-бренд с уже известными брендами компании, а также привязывать новые бренды к существующему имиджу компании	Важны внешние атрибуты HR-бренда (название, слоган визуальное оформление), особенности компании показаны в философии компании
5.2. Стратегия горизонтальной диверсификации	Поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой	Узкие специалисты, а также молодые, креативные сотрудники	Акцент на интересных задачах и работе в проектах	
5.3. Стратегия конгломеративной диверсификации	Расширение производства, технологически не связанных с уже производимыми, новых продуктов, реализуемых на новых рынках			
6. Стратегия использования ресурсов				
6.1. Стратегия "сбора урожая"	Отказ от долгосрочного развития в пользу получения максимальных доходов в краткосрочный период	Инструментальный тип мотивации.	Важно позиционирование компании, в которой заработная плата выше рыночной	Акцент на ценностных преимуществах для работников
6.2. Стратегия прекращения деятельности	Закрытие или продажа подразделений, направлений деятельности	Способные работать в условиях кризиса, соблюдение правил и стандартов, надежность.	Чтобы сохранить HR-бренд, нужно позиционировать работодателя как соблюдающего законодательство и свои обязательства – акцент на надежность	
6.3. Стратегия сокращения расходов	Проведение мероприятий по сокращению затрат	Политика оптимизации, в т.ч. оптимизация персонала. Жесткая оценка по результату, ориентация на высокоэффективных работников, трудоголиков	Акцент на профессиональном росте, личностной эффективности	

№ 2. Ценностные предложения работодателя.

Разработать ментальную карту с ценностным предложением работодателя на примере выбранной компании. В рамках работы необходимо представить не менее 6 ценностей, для каждой из них следует определить:

1. Группу к которой относится ценность;
2. Описание: как интерпретируется и доносится ценность до целевой аудитории;

3. Способы и каналы продвижения;
4. Проявление: через какие условия труда, бенефиты и мероприятия ценность реализуется.

№ 3. Показатели эффективности HR-бренда.

Составить ментальную карту по показателям эффективности HR-бренда.

2.3.3. Доклады/презентации для оценки компетенции «ПК-7.2»

№ 4. Понятие HR-бренда.

Выполнить доклад-презентацию по предлагаемым стратегиям.

В презентации необходимо представить одну стратегию и привести анализ данной стратегии на примере выбранной организации.

Понятия, определяющие стратегическое развитие

МИССИЯ – основная цель организации, смысл ее существования;

предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом.

ВИДЕНИЕ – описание идеального состояния компании в будущем, ориентир движения компании; формулировка того образа, который должен возникнуть, когда организация достигнет своей миссии.

Видение – это наше представление о будущем, которое наступит, даже если нас там не будет. Миссия – это наше место в том будущем, которое мы видим.

СТРАТЕГИЯ – долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

ПОЛИТИКА – ценности, принципы, нормы, механизмы, определяющие методы и формы работы организации в соответствии со стратегией.

ПРИНЦИПЫ – основные, исходные положения какой-либо теории, учения, мировоззрения, теоретической программы.

ХАРАКТЕРИСТИКИ – совокупность отличительных свойств кого-либо или чего-либо.

Тип стратегии	Особенности стратегии	Требования к персоналу	Требования к HR-бренду	Основные характеристики элементов HR-бренда
1. Масштаб рынка				

Тип стратегии	Особенности стратегии	Требования к персоналу	Требования к HR-бренду	Основные характеристики элементов HR-бренда
1.1. Локальная	Сфера деятельности компании – город, населенный пункт	С увеличением глобализации увеличивается гибкость сотрудников, а также стандартизация деятельности. Работники сочетают в себе гибкость мышления и соблюдение стандартов компании	Акцент на том, что компания является местной, т.е. «своей», соответственно работодатель знает, что нужно работникам именно этой местности	Внешние атрибуты HR-бренда могут быть не четко определены, зато ценностные преимущества для работников хорошо известны, т.к. у компании достаточно узкий круг деятельности.
1.2. Региональная	Сфера деятельности компании – регион			
1.3. Межрегиональная	Затрагивает несколько регионов, учитывая их взаимодействие		Необходимо связывать с брендами компании, повышать узнаваемость HR-бренда, повышать стандартизацию в возможных для этого областях, позиционирование как надежного работодателя.	Акцент на визуальной составляющей бренда, коротких и запоминающихся слоганах, едином стиле. Элементы HR-бренда становятся более унифицированными и определенными
1.4. Национальная	Сфера деятельности компании – страна			
1.5. Международная (масштаб, регионы мира)	Затрагивает несколько стран, учитывая их взаимодействие			
2. Характер деятельности				

Тип стратегии	Особенности стратегии	Требования к персоналу	Требования к HR-бренду	Основные характеристики элементов HR-бренда
2.1. Поддерживающий	Используется в условиях устойчивых рынков для поддержания спроса и доли рынка	Жесткая регламентация функций и четкое их выполнение	Акцент на стабильность	С увеличением инновационности акцент на визуальной составляющей
2.2. Традиционно-эволюционный	Настоящее как стартовая точка, принятие существующих границ отрасли и категорий продуктов, предполагает «общую организационную модель» для всех групп клиентов, бизнес-направлений и категорий продуктов	Компания ориентирована на результат и имеет четкую организационную структуру и систему служебных обязанностей. Системная ориентированность. Выполнение прописанных функций, с определенным набором ЗУН и ПВК	Акцент на стабильность и стандартизированность	бренда, коротких и запоминающихся слоганов, едином стиле. Элементы HR-бренда становятся более унифицированными и определенными. При поддерживающем типе стратегии достаточно стабильны ценностные преимущества для работников
2.3. Инновационный	Поиск прорывных, подрывных инноваций – в то же время продолжение развития основного бизнеса, создание нового конкурентного пространства, предполагает возможность экспериментирования с новыми венчурными предприятиями и другими организационными структурами	Инноваторы, инициативные, контактные, необходимо формировать кадровое ядро	Акцент на интересных задачах и работе в проектах, ответственность	
3. Характер конкуренции				

Тип стратегии	Особенности стратегии	Требования к персоналу	Требования к HR-бренду	Основные характеристики элементов HR-бренда
3.1. Агрессивная	Максимально эффективное использование факторов производства для снижения издержек	С уменьшением конкуренции увеличивается специфический человеческий капитал	С уменьшением конкуренции автоматически повышается узнаваемость HR-бренда. При высокой конкуренции необходимо искать отличительные свойства компании и активно их позиционировать	В агрессивной среде нет смысла делать акцент на внешних атрибутах бренда, т.к. похожих компаний много на рынке труда, внешняя среда просто не запомнит всех участников рынка и их особенности, поэтому акцент нужно делать на ценностных преимуществах для работников
3.2. Высококонкурентная	Рост уникальности продукта, повышение барьеров для вхождения на рынок			Увеличивается важность внешних атрибутов, а также четко сформулированной философии компании (компания не является монополистом на рынке труда)
3.3. Слабоконкурентная				
3.4. Монопольная	На рынке отсутствует конкуренция и функционирует одна фирма. Она производит уникальный, не имеющий аналогов продукт и защищена от вхождения на рынок новых фирм			
4. Стратегия концентрированного роста				
4.1. Стратегия усиления позиций на рынке	Завоевание лучших позиций с данным продуктом на данном рынке	Компания будет стараться повышать эффективность по всем направлениям деятельности, поэтому необходимы узкие специалисты	Необходимо повышать узнаваемость HR-бренда	Важны внешние атрибуты HR-бренда (название, слоган визуальное оформление), особенности компании показаны в философии компании
4.2. Стратегия развития рынка	Поиск новых рынков для производимого продукта	Работники, способные работать в условиях риска. Люди, способные запускать направления деятельности	Новые и интересные задачи	
4.3. Стратегия развития продукта	Рост на освоенном рынке за счет нового продукта	Гибкость, креативность, профессионализм (т.к. механизмы работы остаются те же, меняется продукт). В связи с этим компании нужны молодые профессионалы с опытом работы от 5 лет	Команда профессионалов, интересные задачи	
5. Стратегия диверсификации				

Тип стратегии	Особенности стратегии	Требования к персоналу	Требования к HR-бренду	Основные характеристики элементов HR-бренда
5.1. Стратегия централизованной диверсификации	Поиск и использование заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов	Разносторонне развитые работники, поиск новых талантов и идей. Развитие инновационных разработок	Необходимо связывать HR-бренд с уже известными брендами компании, а также привязывать новые бренды к существующему имиджу компании	Важны внешние атрибуты HR-бренда (название, слоган визуальное оформление), особенности компании показаны в философии компании
5.2. Стратегия горизонтальной диверсификации	Поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой	Узкие специалисты, а также молодые, креативные сотрудники	Акцент на интересных задачах и работе в проектах	
5.3. Стратегия конгломеративной диверсификации	Расширение производства, технологически не связанных с уже производимыми, новых продуктов, реализуемых на новых рынках			
6. Стратегия использования ресурсов				
6.1. Стратегия "сбора урожая"	Отказ от долгосрочного развития в пользу получения максимальных доходов в краткосрочный период	Инструментальный тип мотивации.	Важно позиционирование компании, в которой заработная плата выше рыночной	Акцент на ценностных преимуществах для работников
6.2. Стратегия прекращения деятельности	Закрытие или продажа подразделений, направлений деятельности	Способные работать в условиях кризиса, соблюдение правил и стандартов, надежность.	Чтобы сохранить HR-бренд, нужно позиционировать работодателя как соблюдающего законодательство и свои обязательства – акцент на надежность	
6.3. Стратегия сокращения расходов	Проведение мероприятий по сокращению затрат	Политика оптимизации, в т.ч. оптимизация персонала. Жесткая оценка по результату, ориентация на высокоэффективных работников, трудоголиков	Акцент на профессиональном росте, личностной эффективности	

№ 5. Ценностные предложения работодателя.

Разработать ментальную карту с ценностным предложением работодателя на примере выбранной компании. В рамках работы необходимо представить не менее 6 ценностей, для каждой из них следует определить:

1. Группу к которой относится ценность;
2. Описание: как интерпретируется и доносится ценность до целевой аудитории;

3. Способы и каналы продвижения;
4. Проявление: через какие условия труда, бенефиты и мероприятия ценность реализуется.

№ 6. Показатели эффективности HR-бренда.

Составить ментальную карту по показателям эффективности HR-бренда.

2.3.4. Доклады/презентации для оценки компетенции «ПК-7.3»

№ 7. Понятие HR-бренда.

Выполнить доклад-презентацию по предлагаемым стратегиям.

В презентации необходимо представить одну стратегию и привести анализ данной стратегии на примере выбранной организации.

Понятия, определяющие стратегическое развитие

МИССИЯ – основная цель организации, смысл ее существования;

предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом.

ВИДЕНИЕ – описание идеального состояния компании в будущем, ориентир движения компании; формулировка того образа, который должен возникнуть, когда организация достигнет своей миссии.

Видение – это наше представление о будущем, которое наступит, даже если нас там не будет. Миссия – это наше место в том будущем, которое мы видим.

СТРАТЕГИЯ – долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

ПОЛИТИКА – ценности, принципы, нормы, механизмы, определяющие методы и формы работы организации в соответствии со стратегией.

ПРИНЦИПЫ – основные, исходные положения какой-либо теории, учения, мировоззрения, теоретической программы.

ХАРАКТЕРИСТИКИ – совокупность отличительных свойств кого-либо или чего-либо.

Тип стратегии	Особенности стратегии	Требования к персоналу	Требования к HR-бренду	Основные характеристики элементов HR-бренда
1. Масштаб рынка				

Тип стратегии	Особенности стратегии	Требования к персоналу	Требования к HR-бренду	Основные характеристики элементов HR-бренда
1.1. Локальная	Сфера деятельности компании – город, населенный пункт	С увеличением глобализации увеличивается гибкость сотрудников, а также стандартизация деятельности. Работники сочетают в себе гибкость мышления и соблюдение стандартов компании	Акцент на том, что компания является местной, т.е. «своей», соответственно работодатель знает, что нужно работникам именно этой местности	Внешние атрибуты HR-бренда могут быть не четко определены, зато ценностные преимущества для работников хорошо известны, т.к. у компании достаточно узкий круг деятельности.
1.2. Региональная	Сфера деятельности компании – регион			
1.3. Межрегиональная	Затрагивает несколько регионов, учитывая их взаимодействие		Необходимо связывать с брендами компании, повышать узнаваемость HR-бренда, повышать стандартизацию в возможных для этого областях, позиционирование как надежного работодателя.	Акцент на визуальной составляющей бренда, коротких и запоминающихся слоганах, едином стиле. Элементы HR-бренда становятся более унифицированными и определенными
1.4. Национальная	Сфера деятельности компании – страна			
1.5. Международная (масштаб, регионы мира)	Затрагивает несколько стран, учитывая их взаимодействие			
2. Характер деятельности				

Тип стратегии	Особенности стратегии	Требования к персоналу	Требования к HR-бренду	Основные характеристики элементов HR-бренда
2.1. Поддерживающий	Используется в условиях устойчивых рынков для поддержания спроса и доли рынка	Жесткая регламентация функций и четкое их выполнение	Акцент на стабильность	С увеличением инновационности акцент на визуальной составляющей
2.2. Традиционно-эволюционный	Настоящее как стартовая точка, принятие существующих границ отрасли и категорий продуктов, предполагает «общую организационную модель» для всех групп клиентов, бизнес-направлений и категорий продуктов	Компания ориентирована на результат и имеет четкую организационную структуру и систему служебных обязанностей. Системная ориентированность. Выполнение прописанных функций, с определенным набором ЗУН и ПВК	Акцент на стабильность и стандартизированность	бренда, коротких и запоминающихся слоганах, едином стиле. Элементы HR-бренда становятся более унифицированными и определенными. При поддерживающем типе стратегии достаточно стабильны ценностные преимущества для работников
2.3. Инновационный	Поиск прорывных, подрывных инноваций – в то же время продолжение развития основного бизнеса, создание нового конкурентного пространства, предполагает возможность экспериментирования с новыми венчурными предприятиями и другими организационными структурами	Инноваторы, инициативные, контактные, необходимо формировать кадровое ядро	Акцент на интересных задачах и работе в проектах, ответственность	
3. Характер конкуренции				

Тип стратегии	Особенности стратегии	Требования к персоналу	Требования к HR-бренду	Основные характеристики элементов HR-бренда
3.1. Агрессивная	Максимально эффективное использование факторов производства для снижения издержек	С уменьшением конкуренции увеличивается специфический человеческий капитал	С уменьшением конкуренции автоматически повышается узнаваемость HR-бренда. При высокой конкуренции необходимо искать отличительные свойства компании и активно их позиционировать	В агрессивной среде нет смысла делать акцент на внешних атрибутах бренда, т.к. похожих компаний много на рынке труда, внешняя среда просто не запомнит всех участников рынка и их особенности, поэтому акцент нужно делать на ценностных преимуществах для работников
3.2. Высококонкурентная	Рост уникальности продукта, повышение барьеров для вхождения на рынок			Увеличивается важность внешних атрибутов, а также четко сформулированной философии компании (компания не является монополистом на рынке труда)
3.3. Слабоконкурентная				
3.4. Монопольная	На рынке отсутствует конкуренция и функционирует одна фирма. Она производит уникальный, не имеющий аналогов продукт и защищена от вхождения на рынок новых фирм			
4. Стратегия концентрированного роста				
4.1. Стратегия усиления позиций на рынке	Завоевание лучших позиций с данным продуктом на данном рынке	Компания будет стараться повышать эффективность по всем направлениям деятельности, поэтому необходимы узкие специалисты	Необходимо повышать узнаваемость HR-бренда	Важны внешние атрибуты HR-бренда (название, слоган визуальное оформление), особенности компании показаны в философии компании
4.2. Стратегия развития рынка	Поиск новых рынков для производимого продукта	Работники, способные работать в условиях риска. Люди, способные запускать направления деятельности	Новые и интересные задачи	
4.3. Стратегия развития продукта	Рост на освоенном рынке за счет нового продукта	Гибкость, креативность, профессионализм (т.к. механизмы работы остаются те же, меняется продукт). В связи с этим компании нужны молодые профессионалы с опытом работы от 5 лет	Команда профессионалов, интересные задачи	
5. Стратегия диверсификации				

Тип стратегии	Особенности стратегии	Требования к персоналу	Требования к HR-бренду	Основные характеристики элементов HR-бренда
5.1. Стратегия централизованной диверсификации	Поиск и использование заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов	Разносторонне развитые работники, поиск новых талантов и идей. Развитие инновационных разработок	Необходимо связывать HR-бренд с уже известными брендами компании, а также привязывать новые бренды к существующему имиджу компании	Важны внешние атрибуты HR-бренда (название, слоган визуальное оформление), особенности компании показаны в философии компании
5.2. Стратегия горизонтальной диверсификации	Поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой	Узкие специалисты, а также молодые, креативные сотрудники	Акцент на интересных задачах и работе в проектах	
5.3. Стратегия конгломеративной диверсификации	Расширение производства, технологически не связанных с уже производимыми, новых продуктов, реализуемых на новых рынках			
6. Стратегия использования ресурсов				
6.1. Стратегия "сбора урожая"	Отказ от долгосрочного развития в пользу получения максимальных доходов в краткосрочный период	Инструментальный тип мотивации.	Важно позиционирование компании, в которой заработная плата выше рыночной	Акцент на ценностных преимуществах для работников
6.2. Стратегия прекращения деятельности	Закрытие или продажа подразделений, направлений деятельности	Способные работать в условиях кризиса, соблюдение правил и стандартов, надежность.	Чтобы сохранить HR-бренд, нужно позиционировать работодателя как соблюдающего законодательство и свои обязательства – акцент на надежность	
6.3. Стратегия сокращения расходов	Проведение мероприятий по сокращению затрат	Политика оптимизации, в т.ч. оптимизация персонала. Жесткая оценка по результату, ориентация на высокоэффективных работников, трудоголиков	Акцент на профессиональном росте, личностной эффективности	

№ 8. Ценностные предложения работодателя.

Разработать ментальную карту с ценностным предложением работодателя на примере выбранной компании. В рамках работы необходимо представить не менее 6 ценностей, для каждой из них следует определить:

1. Группу к которой относится ценность;
2. Описание: как интерпретируется и доносится ценность до целевой аудитории;

3. Способы и каналы продвижения;
4. Проявление: через какие условия труда, бенефиты и мероприятия ценность реализуется.

№ 9. Показатели эффективности HR-бренда.

Составить ментальную карту по показателям эффективности HR-бренда.

2.3.5. Практические задания для оценки компетенции «ПК-7.1»

№ 10. Инструменты создания HR-бренда.

Задание 1.

На основании задания "Компания Google" оцените степень разрыва HR-бренда, требуемого в соответствии со стратегией, и существующими характеристиками (уровнем развития) элементов HR-бренда.

1. Выделить наибольшие разрывы. Обосновать причины такого разрыва. Привести аргументы, почему Вы выделили именно эти элементы и характеристики HR-бренда.
2. Выделить приоритетные направления развития HR-бренда. Обосновать. Привести аргументы.

№ 11. Формирование позитивного опыта сотрудника на этапе подбора.

Составить шаблоны для общения с кандидатами на различных этапах подбора: приглашение на телефонное интервью, приглашение на собеседование, отказ и job-оффер. Оформить job-оффер в графическом редакторе.

№ 12. Формирование и продвижение контента о деятельности работодателя.

На примере выбранной компании:

1. Привести примеры публикуемого контента о деятельности работодателя и определить их тип;
2. Определить способы продвижения контента и каналы коммуникации с целевой аудиторией;
3. Определить группы потребителей контента.

2.3.6. Практические задания для оценки компетенции «ПК-7.2»

№ 13. Инструменты создания HR-бренда.

Задание 1.

На основании задания "Компания Google" оцените степень разрыва HR-бренда, требуемого в соответствии со стратегией, и существующими характеристиками (уровнем развития) элементов HR-бренда.

1. Выделить наибольшие разрывы. Обосновать причины такого разрыва. Привести аргументы, почему Вы выделили именно эти элементы и характеристики HR-бренда.
2. Выделить приоритетные направления развития HR-бренда. Обосновать. Привести аргументы.

№ 14. Формирование позитивного опыта сотрудника на этапе подбора.

Составить шаблоны для общения с кандидатами на различных этапах подбора: приглашение на телефонное интервью, приглашение на собеседование, отказ и job-оффер. Оформить job-оффер в графическом редакторе.

№ 15. Формирование и продвижение контента о деятельности работодателя.

На примере выбранной компании:

1. Привести примеры публикуемого контента о деятельности работодателя и определить их тип;
2. Определить способы продвижения контента и каналы коммуникации с целевой аудиторией;
3. Определить группы потребителей контента.

2.3.7. Практические задания для оценки компетенции «ПК-7.3»

№ 16. Инструменты создания HR-бренда.

Задание 1.

На основании задания "Компания Google" оцените степень разрыва HR-бренда, требуемого в соответствии со стратегией, и существующими характеристиками (уровнем развития) элементов HR-бренда.

1. Выделить наибольшие разрывы. Обосновать причины такого разрыва. Привести аргументы, почему Вы выделили именно эти элементы и характеристики HR-бренда.
2. Выделить приоритетные направления развития HR-бренда. Обосновать. Привести аргументы.

№ 17. Формирование позитивного опыта сотрудника на этапе подбора.

Составить шаблоны для общения с кандидатами на различных этапах подбора: приглашение на телефонное интервью, приглашение на собеседование, отказ и job-оффер. Оформить job-оффер в графическом редакторе.

№ 18. Формирование и продвижение контента о деятельности работодателя.

На примере выбранной компании:

1. Привести примеры публикуемого контента о деятельности работодателя и определить их тип;
2. Определить способы продвижения контента и каналы коммуникации с целевой аудиторией;
3. Определить группы потребителей контента.

3. Промежуточная аттестация

3.1. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности

Зачет является заключительным этапом процесса формирования компетенций обучающегося при изучении дисциплины и имеет целью проверку и оценку знаний обучающегося по теории, и применению полученных знаний, умений и навыков при решении практических задач.

Зачет проводится по расписанию, сформированному учебно-методическим управлением, в сроки, предусмотренные календарным учебным графиком. Зачет принимается преподавателем, ведущим лекционные занятия.

Зачет проводится только при предъявлении обучающимся зачетной книжки и при условии выполнения всех контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины. Обучающимся на зачете представляется право выбрать один из билетов. Время подготовки к ответу составляет 30 минут. По истечении установленного времени обучающийся должен ответить на вопросы билета. Результаты зачета оцени-

ваются по четырехбалльной системе и заносятся в зачетно-экзаменационную ведомость и зачетную книжку. В зачетную книжку заносятся только положительные оценки. Подписанный преподавателем экземпляр ведомости сдается не позднее следующего дня в деканат.

В случае неявки обучающегося на зачет в зачетно-экзаменационную ведомость делается отметка «не явка». Обучающиеся, не прошедшие промежуточную аттестацию по дисциплине, должны ликвидировать академическую задолженность в установленном локальными нормативными актами порядке.

3.2. Вопросы к зачету

№	Вопрос	Код компетенции
1.	Что такое бренд?	ПК-7.1
2.	Что такое HR- бренд?	ПК-7.1
3.	Внутренний и внешний бренд работодателя и их характеристика	ПК-7.1
4.	Какие каналы коммуникации используются для продвижения HR-бренда	ПК-7.1
5.	Как определить целевую аудиторию для HR-бренда?	ПК-7.1
6.	Какие инструменты используются для построения HR-бренда?	ПК-7.1
7.	Что такое исследование HR-бренда и зачем его проводят?	ПК-7.1
8.	Какие методы используются для проведения исследования HR-бренда?	ПК-7.1
9.	Какие метрики используются для оценки эффективности HR-бренда?	ПК-7.1
10.	Зачем компаниям нужно разрабатывать ценностные предложения работодателя?	ПК-7.1
11.	Какие компоненты входят в ценностное предложение работодателя?	ПК-7.1
12.	Что такое ценностные предложения работодателя (EVP)?	ПК-7.1
13.	Как оценить эффективность HR-бренда?	ПК-7.1
14.	Как связан HR-бренд с репутацией компании?	ПК-7.1
15.	Зачем необходимо оценивать эффективность HR-бренда?	ПК-7.1
16.	Какие инструменты можно использовать для измерения эффективности HR-бренда компании?	ПК-7.1
17.	Какие факторы могут негативно влиять на HR-бренд компании и как их можно устранить?	ПК-7.1
18.	Как связать HR-бренд с основными целями бизнеса компании?	ПК-7.1

3.3. Тематика курсовых работ

По данной дисциплине выполнение курсовых проектов (работ) не предусматривается.

3.4. Материалы для компьютерного тестирования обучающихся

Общие критерии оценивания

Процент правильных ответов	Оценка
91% – 100%	5 (отлично)
81% – 90%	4 (хорошо)

Процент правильных ответов	Оценка
71% – 80%	3 (удовлетворительно)
Менее 70%	2 (неудовлетворительно)

Соответствие вопросов теста индикаторам формируемых и оцениваемых компетенций

№ вопроса в тесте	Код индикатора компетенции
1	ПК-7.1
2	ПК-7.1
3	ПК-7.1
4	ПК-7.1
5	ПК-7.1, ПК-7.2
6	ПК-7.1
7	ПК-7.1
8	ПК-7.1, ПК-7.2
9	ПК-7.1, ПК-7.2
10	ПК-7.1, ПК-7.2
11	ПК-7.1
12	ПК-7.1
13	ПК-7.1, ПК-7.2
14	ПК-7.1
15	ПК-7.1

Ключ ответов

№ вопроса в тесте	Номер ответа (или ответ, или соответствие)
1	с
2	с
3	с
4	е
5	а
6	а
7	с
8	с
9	а
10	b
11	с
12	а
13	b
14	b
15	b

Перечень тестовых вопросов

№ 1. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что входит в понятие HR-бренд?

- a. Руководство компании
- b. Расписание работы сотрудников
- c. Атрибуты, идентифицирующие компанию

№ 2. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Зачем нужен HR-бренд?

- a. Для снижения расходов на кадровую политику
- b. Для увеличения продаж компании
- c. Для привлечения и удержания талантливых сотрудников

№ 3. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Какой показатель эффективности HR-бренда отражает уровень осведомленности целевой аудитории о компании?

- a. Количество подписчиков в социальных сетях
- b. Количество просмотров вакансий
- c. Уровень узнаваемости бренда

№ 4. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Какие метрики можно использовать для измерения ROI HR-бренда?

- a. уровень удовлетворенности сотрудников и работодателя
- b. метрики общественного мнения
- c. уровень удовлетворенности сотрудников и работодателя
- d. продолжительность времени трудоустройства
- e. все выше перечисленное
- f. стоимость привлечения новых сотрудников

№ 5. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Какие инструменты используются для оценки HR-бренда?

- a. Все вышеперечисленные
- b. Опросы сотрудников
- c. Опросы соискателей
- d. Опросы соискателей

№ 6. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что такое исследование HR-бренда?

- a. Анализ репутации компании на рынке труда
- b. Исследование уровня удовлетворенности сотрудников работой в компании
- c. Оценка эффективности работы отдела кадров

№ 7. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что такое NPS в контексте исследования HR-бренда?

- a. Методика опроса сотрудников о удовлетворенности работой в компании
- b. Методика опроса клиентов по уровню лояльности
- c. Методика опроса сотрудников о удовлетворенности работой в компании

d. Методика мониторинга репутации компании в социальных сетях

№ 8. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Какие инструменты используются для проведения исследования HR-бренда?

- a. Опросы сотрудников
- b. Мониторинг репутации компании в социальных сетях
- c. Все вышеперечисленные
- d. Опросы соискателей

№ 9. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что такое Employee Value Proposition (EVP) в контексте HR-бренда?

- a. Сообщение о ценности и привлекательности работы в компании, которое передается потенциальным и текущим сотрудникам
- b. Оценка эффективности внедрения кадровых стратегий в компании
- c. Система оценки уровня удовлетворенности среди сотрудников компании

№ 10. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что такое NPS в контексте оценки HR-бренда?

- a. Методика мониторинга репутации компании в социальных сетях
- b. Методика опроса сотрудников о удовлетворенности работой в компании
- c. Методика опроса клиентов по уровню лояльности
- d. Методика опроса соискателей о впечатлении о компании

№ 11. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Какой показатель эффективности HR-бренда отражает уровень удовлетворенности сотрудников компании?

- a. Уровень удовлетворенности сотрудников
- b. Конверсия кандидатов
- c. Уровень текучести кадров

№ 12. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что такое Employee Value Proposition (EVP) в контексте исследования HR-бренда?

- a. Сообщение о ценности и привлекательности работы в компании, которое передается потенциальным и текущим сотрудникам
- b. Определение стоимости сотрудника для компании
- c. Оценка уровня удовлетворенности сотрудников работой в компании

№ 13. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Зачем проводят исследование HR-бренда?

- a. Для выявления нарушений в работе отдела кадров
- b. Зачем проводят исследование HR-бренда?
- c. Для улучшения коммуникации между руководством компании и сотрудниками

№ 14. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Какой показатель эффективности HR-бренда отражает количество кандидатов, привлеченных на вакансию?

- a. Количество откликов на вакансию
- b. Конверсия кандидатов

с. Количество просмотров вакансии

№ 15. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что такое HR-бренд?

а. Это вид рекламы в интернете

б. Это узнаваемость компании как работодателя на рынке труда

с. Это название отдела кадров в компании