



**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.30 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

В.К. Карнаухова

*ФИО, должность, ученая степень, звание*

*подпись, печать*

Разработчики:

  
\_\_\_\_\_ (подпись)

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.30 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.30 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	Инструменты оценки HR-бренда	ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Тест, Пз	Тест
3	Исследование HR бренда	ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Тест, Д, Пз	Тест
4	Ценностное предложение работодателя	ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Тест, Пз, Д	Тест
5	Оценка эффективности HR-бренда	ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Тест, Пз	Тест
6	Показатели 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

<b>Оценочное средство</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Шкала оценивания</b>
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**

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

##### **Соответствие вопросов теста индикаторам формируемых и оцениваемых компетенций**

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

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

#### **Ключ ответов**

<b>№ вопроса в тесте</b>	<b>Номер ответа (или ответ, или соответствие)</b>
1	b
2	c
3	a
4	d
5	c
6	c
7	b
8	b
9	c
10	b
11	a
12	a
13	c
14	b
15	b

#### **Перечень тестовых вопросов**

*№ 1. 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 сотрудников о удовлетворенности работой в компании
- c. Методика мониторинга репутации компании в социальных сетях
- d. Методика опроса клиентов по уровню лояльности

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

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

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

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

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

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

*№ 4. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Какие инструменты используются для оценки HR-бренда?

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

*№ 5. Задание с единственным 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. все выше перечисленное
- d. продолжительность времени трудоустройства
- e. уровень удовлетворенности сотрудников и работодателя
- f. стоимость привлечения новых сотрудников

*№ 6. Задание с единственным 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

*№ 7. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Что такое NPS в контексте оценки HR-бренда?

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

*№ 8. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Что такое HR-бренд?

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

*№ 9. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Что такое исследование HR-бренда?

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

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

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

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

№ 11. 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

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

Зачем проводят исследование HR-бренда?

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

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

Что входит в понятие HR-бренд?

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

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

Какие инструменты используются для проведения исследования HR-бренда?

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

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

Зачем нужен HR-бренд?

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

### **2.3.2. Доклады/презентации для оценки компетентции «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
<b>1. Масштаб рынка</b>				
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			
1.4. Национальная	Сфера деятельности компании – страна			Акцент на визуальной составляющей бренда, коротких и запоминающихся слоганах, едином стиле. Элементы HR-бренда становятся более унифицированными и определенными
1.5. Международная (масштаб, регионы мира)	Затрагивает несколько стран, учитывая их взаимодействие			
<b>2. Характер деятельности</b>				



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 поддерживаемом 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	Иноваторы, инициативные, контактные, необходимо формировать кадровое ядро	Акцент на интересных задачах и работе в проектах, ответственность	
<b>3. Характер конкуренции</b>				

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			
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			Увеличивается важность внешних атрибутов, а также четко сформулированной философии компании (компания не является монополистом на рынке труда)
<b>4. Стратегия концентрированного роста</b>				
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	
<b>5. Стратегия диверсификации</b>				

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			
<b>6. Стратегия использования ресурсов</b>				
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, личной эффективности	

## № 2. Исследование HR-бренда.

Подготовить в виде презентации сравнительный анализ методов исследования HR-бренда.

№ 3. *Ценностные предложения работодателя.*

Разработать ментальную карту по ценностям работодателя при построении HR-бренда

№ 4. *Показатели эффективности HR-бренда.*

Составить ментальную карту по показателям эффективности HR-бренда.

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

№ 5. *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			
<b>2. Характер деятельности</b>				

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	Иноваторы, инициативные, контактные, необходимо формировать кадровое ядро	Акцент на интересных задачах и работе в проектах, ответственность	
<b>3. Характер конкуренции</b>				

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			
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			Увеличивается важность внешних атрибутов, а также четко сформулированной философии компании (компания не является монополистом на рынке труда)
<b>4. Стратегия концентрированного роста</b>				
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	
<b>5. Стратегия диверсификации</b>				

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			
<b>6. Стратегия использования ресурсов</b>				
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, личной эффективности	

*№ 6. Исследование HR-бренда.*

Подготовить в виде презентации сравнительный анализ методов исследования HR-бренда.



№ 7. *Ценностные предложения работодателя.*

Разработать ментальную карту по ценностям работодателя при построении HR-бренда

№ 8. *Показатели эффективности HR-бренда.*

Составить ментальную карту по показателям эффективности HR-бренда.

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

№ 9. *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			
<b>2. Характер деятельности</b>				

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 поддерживаемом 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	Иноваторы, инициативные, контактные, необходимо формировать кадровое ядро	Акцент на интересных задачах и работе в проектах, ответственность	
<b>3. Характер конкуренции</b>				

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			
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			
<b>4. Стратегия концентрированного роста</b>				
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	
<b>5. Стратегия диверсификации</b>				

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			
<b>6. Стратегия использования ресурсов</b>				
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, личной эффективности	

*№ 10. Исследование HR-бренда.*

Подготовить в виде презентации сравнительный анализ методов исследования HR-бренда.

№ 11. *Ценностные предложения работодателя.*

Разработать ментальную карту по ценностям работодателя при построении HR-бренда

№ 12. *Показатели эффективности HR-бренда.*

Составить ментальную карту по показателям эффективности HR-бренда.

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

№ 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. *Оценка эффективности HR-бренда.*

Кейс.

ПАО «Ростелеком», макрорегиональный филиал «Волга»

Предпосылки

1. Необходимость решения задач в регионах:

- общность интересов различных функций;
- приземление стратегии компании по операционной деятельности;
- усиление горизонтальных коммуникаций между подразделениями;
- повышение вовлеченности сотрудников в задачи бизнеса и внутренней клиентоориентированности.

2. Необходимость усиления HR-функции как стратегического бизнес-партнера:

- адаптация к бизнесу HR-инструментария и повышение инициативности регионов к инновациям;
- реализация стратегического проекта компании «Трансформация персонала».

3. Необходимость повышения клиентоориентированности:

- снижение оттока клиентов, повышение качества услуг и сервиса;
- развитие предпринимательской культуры в регионах.

Цель проекта: совершить стремительный прорыв в эффективности бизнеса через инергию бизнеса и HR-функции.

На достижение данной цели сфокусированы три задачи:

1. Трансформация функции HR как стратегического бизнес-партнера.

2. Синергия кросс-функционального взаимодействия и повышение вовлеченности персонала в бизнес-задачи компании.

3. Приземление в реализации стратегии – поиск и осуществление «быстрых побед».

В марафоне приняли участие более 3000 сотрудников макрорегионального филиала «Волга» из 12 филиалов. Основными участниками проекта стали руководители и сотрудники различных функциональных блоков региональных филиалов. В проект были вовлечены топ-менеджеры регионов и представители различных функций – от руково-

дителей структурных подразделений до сотрудников, напрямую взаимодействующих с клиентами и обеспечивающих сервис.

#### Реализация

В основу концепции марафона легли лучшие практики конкурсной работы в макрорегионе «Волга». Инновационным решением стал формат проведения мероприятий

проекта – квест. Каждый день все филиалы получали один бизнес-кейс и 24 часа на командное решение. В результате – пять дней, пять кейсов по пяти задачам бизнеса и пяти функциям HR: подбор, мотивация, обучение персонала, организационное проектирование и внутренние коммуникации. Работа команд оценивалась на уровне макрорегиона HR-блоком и руководителем бизнес-функций.

В процессе марафона представителям HR-блока совместно с различными функциональными блоками предстояло решить бизнес-кейсы для продвижения ключевых проектов компании. А в качестве метода было выбрано кросс-функциональное взаимодействие, которое уже неоднократно доказало свою эффективность в усилении позиций бизнеса.

#### Результаты

1. Был дан дополнительный толчок для развития HR-блоков региональных филиалов компании – HR научился слушать и слышать запросы бизнеса, предлагать решения и механизмы, позволяющие быстро и с большим вовлечением персонала реализовывать стратегию компании.

Доказательством тому стали следующие результаты:

– рост корпоративных компетенций HR-руководителей филиалов макрорегиона, что подтверждено результатами ассесмент-центров, проведенных до и после проекта;

– HR-блок макрорегионального филиала «Волга» стал пилотом для всей компании по развитию внутренних коммуникаций, региональному подбору, повышению вовлеченности сотрудников.

2. Результатами командного взаимодействия стали решения конкретных бизнес-кейсов:

– Agent's break: воронка входа агентов по продаже услуг возросла более чем в два раза,

в некоторых регионах – в пять раз;

– Service Drive: адаптирована и внедрена новая организационная структура технических

подразделений и оптимизированы бизнес-процессы для повышения качества обслуживания клиентов компании. По результатам года качество клиентского сервиса улучшилось более чем на четверть, а число повторных вызовов к клиенту сократилось с 14 до 9 %;

– Brand's advocate (Адвокаты бренда): увеличилось число сотрудников – клиентов компании более чем на 15 %;

– Upgrade skills: разработана единая система обучения (очное и дистанционное) для повышения компетенций персонала с выделением системы внутренних преподавателей и системы наставничества;

– Key buttons: внедрена автоматизированная система «Оценки личной эффективности персонала».

3. Результаты по клиентоориентированности.

- Доля рынка макрорегиона «Волга» за 2014 год выросла на 7 %.
- Доля продаж через активный канал возросла с 47 до 55 %.
- Качество технической поддержки клиентов возросло на 25 %.
- Абонентская база в целом увеличилась на 10 %.
- Выручка на сотрудника за год увеличилась более чем на 10 %.

Как вы можете оценить данную ситуацию с точки зрения реализации проекта?

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

*№ 15. 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.

*№ 16. Оценка эффективности HR-бренда.*

Кейс.

ПАО «Ростелеком», макрорегиональный филиал «Волга»

Предпосылки

1. Необходимость решения задач в регионах:

- общность интересов различных функций;
- приземление стратегии компании по операционной деятельности;
- усиление горизонтальных коммуникаций между подразделениями;
- повышение вовлеченности сотрудников в задачи бизнеса и внутренней клиентоориентированности.

2. Необходимость усиления HR-функции как стратегического бизнес-партнера:

– адаптация к бизнесу HR-инструментария и повышение инициативности регионов к инновациям;

– реализация стратегического проекта компании «Трансформация персонала».

3. Необходимость повышения клиентоориентированности:

- снижение оттока клиентов, повышение качества услуг и сервиса;
- развитие предпринимательской культуры в регионах.

Цель проекта: совершить стремительный прорыв в эффективности бизнеса через инергию бизнеса и HR-функции.

На достижение данной цели сфокусированы три задачи:

1. Трансформация функции HR как стратегического бизнес-партнера.

2. Синергия кросс-функционального взаимодействия и повышение вовлеченности персонала в бизнес-задачи компании.

3. Приземление в реализации стратегии – поиск и осуществление «быстрых побед».

В марафоне приняли участие более 3000 сотрудников макрорегионального филиала «Волга» из 12 филиалов. Основными участниками проекта стали руково-



дители и сотрудники различных функциональных блоков региональных филиалов. В проект были вовлечены топ-менеджеры регионов и представители различных функций – от руководителей структурных подразделений до сотрудников, напрямую взаимодействующих с клиентами и обеспечивающих сервис.

#### Реализация

В основу концепции марафона легли лучшие практики конкурсной работы в макрорегионе «Волга». Инновационным решением стал формат проведения мероприятий

проекта – квест. Каждый день все филиалы получали один бизнес-кейс и 24 часа на командное решение. В результате – пять дней, пять кейсов по пяти задачам бизнеса и пяти

функциям HR: подбор, мотивация, обучение персонала, организационное проектирование и внутренние коммуникации. Работа команд оценивалась на уровне макрорегиона HR-блоком и руководителем бизнес-функций.

В процессе марафона представителям HR-блока совместно с различными функциональными блоками предстояло решить бизнес-кейсы для продвижения ключевых проектов компании. А в качестве метода было выбрано кросс-функциональное взаимодействие, которое уже неоднократно доказало свою эффективность в усилении позиций бизнеса.

#### Результаты

1. Был дан дополнительный толчок для развития HR-блоков региональных филиалов компании – HR научился слушать и слышать запросы бизнеса, предлагать решения и механизмы, позволяющие быстро и с большим вовлечением персонала реализовывать стратегию компании.

Доказательством тому стали следующие результаты:

– рост корпоративных компетенций HR-руководителей филиалов макрорегиона, что подтверждено результатами ассесмент-центров, проведенных до и после проекта;

– HR-блок макрорегионального филиала «Волга» стал пилотом для всей компании по развитию внутренних коммуникаций, региональному подбору, повышению вовлеченности сотрудников.

2. Результатами командного взаимодействия стали решения конкретных бизнес-кейсов:

– Agent's break: воронка входа агентов по продаже услуг возросла более чем в два раза,

в некоторых регионах – в пять раз;

– Service Drive: адаптирована и внедрена новая организационная структура технических

подразделений и оптимизированы бизнес-процессы для повышения качества обслуживания клиентов компании. По результатам года качество клиентского сервиса улучшилось более чем на четверть, а число повторных вызовов к клиенту сократилось с 14 до 9 %;

– Brand's advocate (Адвокаты бренда): увеличилось число сотрудников – клиентов компании более чем на 15 %;

– Upgrade skills: разработана единая система обучения (очное и дистанционное) для повышения компетенций персонала с выделением системы внутренних преподавателей и системы наставничества;

– Key buttons: внедрена автоматизированная система «Оценки личной эффективности

персонала».

3. Результаты по клиентоориентированности.

– Доля рынка макрорегиона «Волга» за 2014 год выросла на 7 %.

– Доля продаж через активный канал возросла с 47 до 55 %.

– Качество технической поддержки клиентов возросло на 25 %.

– Абонентская база в целом увеличилась на 10 %.

– Выручка на сотрудника за год увеличилась более чем на 10 %.

Как вы можете оценить данную ситуацию с точки зрения реализации проекта?

### **2.3.7. Практические задания для оценки компетентции «ПК-7.3»**

*№ 17. 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.

*№ 18. Оценка эффективности HR-бренда.*

Кейс.

ПАО «Ростелеком», макрорегиональный филиал «Волга»

Предпосылки

1. Необходимость решения задач в регионах:

– общность интересов различных функций;

– приземление стратегии компании по операционной деятельности;

– усиление горизонтальных коммуникаций между подразделениями;

– повышение вовлеченности сотрудников в задачи бизнеса и внутренней клиентоориентированности.

2. Необходимость усиления HR-функции как стратегического бизнес-партнера:

– адаптация к бизнесу HR-инструментария и повышение инициативности регионов к инновациям;

– реализация стратегического проекта компании «Трансформация персонала».

3. Необходимость повышения клиентоориентированности:

– снижение оттока клиентов, повышение качества услуг и сервиса;

– развитие предпринимательской культуры в регионах.

Цель проекта: совершить стремительный прорыв в эффективности бизнеса через инергию бизнеса и HR-функции.

На достижение данной цели сфокусированы три задачи:

1. Трансформация функции HR как стратегического бизнес-партнера.

2. Синергия кросс-функционального взаимодействия и повышение вовлеченности персонала в бизнес-задачи компании.

3. Приземление в реализации стратегии – поиск и осуществление «быстрых побед».

В марафоне приняли участие более 3000 сотрудников макрорегионального филиала «Волга» из 12 филиалов. Основными участниками проекта стали руководители и сотрудники различных функциональных блоков региональных филиалов. В проект были вовлечены топ-менеджеры регионов и представители различных функций – от руководителей структурных подразделений до сотрудников, напрямую взаимодействующих с клиентами и обеспечивающих сервис.

#### Реализация

В основу концепции марафона легли лучшие практики конкурсной работы в макрорегионе «Волга». Инновационным решением стал формат проведения мероприятий

проекта – квест. Каждый день все филиалы получали один бизнес-кейс и 24 часа на командное решение. В результате – пять дней, пять кейсов по пяти задачам бизнеса и пяти

функциям HR: подбор, мотивация, обучение персонала, организационное проектирование и внутренние коммуникации. Работа команд оценивалась на уровне макрорегиона HR-блоком и руководителем бизнес-функций.

В процессе марафона представителям HR-блока совместно с различными функциональными блоками предстояло решить бизнес-кейсы для продвижения ключевых проектов компании. А в качестве метода было выбрано кросс-функциональное взаимодействие, которое уже неоднократно доказало свою эффективность в усилении позиций бизнеса.

#### Результаты

1. Был дан дополнительный толчок для развития HR-блоков региональных филиалов компании – HR научился слушать и слышать запросы бизнеса, предлагать решения и механизмы, позволяющие быстро и с большим вовлечением персонала реализовывать стратегию компании.

Доказательством тому стали следующие результаты:

– рост корпоративных компетенций HR-руководителей филиалов макрорегиона, что подтверждено результатами ассесмент-центров, проведенных до и после проекта;

– HR-блок макрорегионального филиала «Волга» стал пилотом для всей компании по развитию внутренних коммуникаций, региональному подбору, повышению вовлеченности сотрудников.

2. Результатами командного взаимодействия стали решения конкретных бизнес-кейсов:

– Agent's break: воронка входа агентов по продаже услуг возросла более чем в два раза,

в некоторых регионах – в пять раз;

– Service Drive: адаптирована и внедрена новая организационная структура технических

подразделений и оптимизированы бизнес-процессы для повышения качества обслуживания клиентов компании. По результатам года качество клиентского сервиса улучшилось более чем на четверть, а число повторных вызовов к клиенту сократилось с 14 до 9 %;

– Brand's advocate (Адвокаты бренда): увеличилось число сотрудников – клиентов компании более чем на 15 %;

– Upgrade skills: разработана единая система обучения (очное и дистанционное) для повышения компетенций персонала с выделением системы внутренних преподавателей и

системы наставничества;

– Key buttons: внедрена автоматизированная система «Оценки личной эффективности персонала».

3. Результаты по клиентоориентированности.

– Доля рынка макрорегиона «Волга» за 2014 год выросла на 7 %.

– Доля продаж через активный канал возросла с 47 до 55 %.

– Качество технической поддержки клиентов возросло на 25 %.

– Абонентская база в целом увеличилась на 10 %.

– Выручка на сотрудника за год увеличилась более чем на 10 %.

Как вы можете оценить данную ситуацию с точки зрения реализации проекта?

### 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 оцениваются 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.	Основные свойства HR-бренда?	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

№	Вопрос	Код компетенции
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)
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, ПК-7.2
5	ПК-7.1
6	ПК-7.1
7	ПК-7.1, ПК-7.2
8	ПК-7.1
9	ПК-7.1

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

#### Ключ ответов

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

#### Перечень тестовых вопросов

№ 1. 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 сотрудников о удовлетворенности работой в компании
- c. Методика мониторинга репутации компании в социальных сетях
- d. Методика опроса клиентов по уровню лояльности

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

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

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

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

Какой показатель эффективности HR-бренда отражает количество кандидатов, привле-

ченных на вакансию?

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

*№ 4. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Какие инструменты используются для оценки HR-бренда?

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

*№ 5. Задание с единственным 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. все выше перечисленное
- d. продолжительность времени трудоустройства
- e. уровень удовлетворенности сотрудников и работодателя
- f. стоимость привлечения новых сотрудников

*№ 6. Задание с единственным 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

*№ 7. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Что такое NPS в контексте оценки HR-бренда?

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

*№ 8. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Что такое HR-бренд?

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

*№ 9. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Что такое исследование HR-бренда?

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

*№ 10. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

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

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

*№ 11. Задание с единственным 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

*№ 12. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Зачем проводят исследование HR-бренда?

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

*№ 13. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Что входит в понятие HR-бренд?

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

*№ 14. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Какие инструменты используются для проведения исследования HR-бренда?

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

*№ 15. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Зачем нужен HR-бренд?

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