



## ПРИМЕР ОЦЕНОЧНОГО СРЕДСТВА для оценки квалификации

Специалист по построению карьеры и развитию персонала (6 уровень  
квалификации)  
(наименование квалификации)

Пример оценочного средства разработан в рамках Комплекса мероприятий по развитию механизма независимой оценки квалификаций, по созданию и поддержке функционирования базового центра профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, утвержденного 01 марта 2017 года

Москва  
2017

## Содержание

1. Наименование и уровень квалификации .....	3
2. Номер квалификации .....	3
3. Профессиональный стандарт .....	3
4. Вид профессиональной деятельности по реестру профессиональных стандартов .....	3
5. Спецификация заданий для теоретического этапа профессионального экзамена .....	3
6. Спецификация заданий для практического этапа профессионального экзамена .....	4
7. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий теоретического и практического этапов профессионального экзамена .....	5
8. Кадровое обеспечение оценочных мероприятий .....	6
9. Требования безопасности к проведению оценочных мероприятий .....	7
10. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО ЭТАПА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ЭКЗАМЕНА .....	7
11. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЭТАПА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ЭКЗАМЕНА .....	13
12. Перечень нормативных правовых и иных документов, использованных при подготовке комплекта оценочных средств .....	17

## 1. Наименование и уровень квалификации

«Специалист по построению карьеры и развитию персонала», 6 уровень.

2. Номер квалификации:                     

## 3. Профессиональный стандарт

«Специалист по управлению персоналом»

Регистрационный номер: 559

Дата приказа: 06.10.2015 г

Номер приказа: 691н

## 4. Вид профессиональной деятельности по реестру профессиональных стандартов

«Управление персоналом организации»

## 5. Спецификация заданий для теоретического этапа профессионального экзамена

Знания, умения в соответствии с требованиями к квалификации	Критерии оценки	Номер задания	Тип задания
1	2	3	4
<b>Трудовая функция «Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала» D/01.6</b>			
Анализ структуры, планов и вакансий организации	за каждый правильный ответ 1 балл	5	с выбором ответа
Разработка планов профессиональной карьеры работников		7,6	
Формирование кадрового резерва		2,3	
Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию		1	
Определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры		4	
Определять критерии формирования кадрового резерва организации		2	
Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала		8	
Применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры		8	
Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций		9	
<b>Трудовая функция " Организация обучения персонала " D/02.6</b>			
Разработка планов, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат	за каждый правильный ответ 1 балл	12, 30	с выбором ответа
Анализировать и определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации		11	
Разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы		10	
Производить оценку эффективности обучения персонала		13, 17, 18, 19	
Методология обучения		14, 15	
Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда		16	
Основы законодательства об образовании Российской Федерации		29	

<b>Трудовая функция " Администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала " D/03.6</b>			
Организация мероприятий по адаптации, стажировке персонала	за каждый правильный ответ 1 балл	20, 21, 22, 25	с выбором ответа
Методы адаптации и стажировок		20, 21, 22, 23	
Порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок		25, 24	
Порядок ведения учета и отчетности по адаптации и стажировке персонала		26, 27	
<b>Трудовая функция " Администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала " D/04.6</b>			
Сопровождение договоров по оказанию консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению	за каждый правильный ответ 1 балл	28, 29	с выбором ответа
Обеспечивать документационное сопровождение обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала		28, 29	

5.1. Общая информация по структуре заданий для теоретического этапа профессионального экзамена:

Количество заданий с выбором ответа: 30.

Время выполнения заданий для теоретического этапа профессионального экзамена: 1 час.

## 6. Спецификация заданий для практического этапа профессионального экзамена

Положения профессионального стандарта: трудовые функции, трудовые действия, умения в соответствии с требованиями к квалификации	Критерии оценки	Тип и номер задания
<b>Трудовая функция «Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала» D/01.6</b>	Соответствие подхода к развитию и построению профессиональной карьеры персонала: 3 балла. Соответствие потребностям организации: 3 балла.	Кейс, 30
<b>Трудовые действия:</b> – Анализ структуры, планов и вакансий организации – Разработка планов профессиональной карьеры работников.		
<b>Необходимые умения:</b> – Определять параметры и критерии оценки и развития персонала. – Определять и применять средства и методы проведения оценки персонала. – Выделять (определять группы для оценки персонала). – Определять мотивационные факторы проведения оценки персонала. – Обеспечивать организационное сопровождение оценки персонала. – Разрабатывать рекомендации по развитию персонала на основе проведенной оценки.		
<b>Трудовая функция "Организация обучения персонала" D/02.6</b>		
<b>Трудовые действия:</b>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Организация мероприятий по обучению персонала.</li> <li>– Анализ эффективности мероприятий по обучению персонала.</li> </ul>		
<p><b>Необходимые умения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализировать и определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации.</li> <li>– Разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы.</li> </ul>		
<p><b>Трудовая функция «Организация адаптации и стажировки персонала» D/03.6</b></p>		
<p><b>Трудовые действия:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ успешных корпоративных практик по организации адаптации и стажировке персонала.</li> <li>– Подготовка предложений по совершенствованию системы адаптации, стажировки персонала.</li> <li>– Анализ процессов, правил и порядков организации при проведении мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала.</li> </ul>		
<p><b>Необходимые умения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Определять группы персонала для стажировки и адаптации.</li> <li>– Производить анализ и оценку результатов адаптации и стажировок персонала.</li> </ul>		

6.1. Общая информация по структуре заданий для практического этапа профессионального экзамена:

Время выполнения заданий для теоретического этапа профессионального экзамена: 2 часа.

## **7. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий теоретического и практического этапов профессионального экзамена**

7.1. Контрольно-оценочные мероприятия проводятся в помещении, оборудованном рабочими местами и персональными компьютерами с подключением к информационно - телекоммуникационным сетям.

7.1. Рекомендуемые характеристики системного блока персонального компьютера:

- Модель процессора: Celeron® G540 или Intel Atom;
- Частота процессора: 1800 МГц;
- Семейство видеокарты: Intel HD Graphics;
- Объем видеопамати: Выделяется из оперативной памяти;
- Оперативная память: 2048 Мб;
- Объем жесткого диска: 160 Гб;
- Привод для чтения CD/DVD дисков.

7.2. Рекомендуемые характеристики монитора:

- ЖК;
- диагональ: от 18,5 дюймов.

7.3. Требования к операционной системе:

- Лицензионная система Microsoft Windows 7 или Windows 8.

7.4. Требования к программному обеспечению:

- MS Office 2010 или Office 2013;

- Adobe Acrobat;
- браузер Google Chrome, Opera.

## **8. Кадровое обеспечение оценочных мероприятий**

8.1. Результаты профессионального экзамена принимает экспертная комиссия в составе не менее трех экспертов, в том числе:

- председатель экспертной комиссии, аттестованный в качестве эксперта по оценке квалификаций, для которого работа в ЦОК, является основной;
- эксперт по оценке квалификаций, аттестованный в установленном СПК порядке.
- технический эксперт, аттестованный в установленном СПК порядке.

8.1. Эксперт по оценке квалификаций должен иметь:

- высшее образование;
- опыт в области управления карьерой и развитием персонала от 5 лет, из них на руководящих должностях – не менее 2 лет;
- опыт применения технологии интервью по компетенциям от 3 лет, опыт участия в ассесмент-центрах в качестве оценщика/наблюдателя.

8.2. Технический эксперт должен иметь:

- высшее образование;
- опыт в области управления карьерой и развитием персонала от 3 лет.

8.3. Эксперты должны знать и уметь применять:

- основные положения теории и практики вида (видов) профессиональной деятельности в рамках трудовой деятельности «Управление персоналом организации»;
- требования нормативных правовых актов по оценке квалификаций в заявляемой области деятельности;
- требования руководящих и методических документов Национального совета при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям, СПК;
- положения профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»;
- требования к проведению профессионального экзамена и оформлению процедур оценки квалификаций в соответствии с Правилами проведения центром оценки квалификаций независимой оценки квалификации в форме профессионального экзамена (утверждены Постановлением Правительства РФ от 16 ноября 2016г. № 1204);
- порядок оформления и выдачи документов и передачи сведений по результатам оценки квалификаций в СПК.
- дополнительное профессиональное образование в области независимой оценки квалификаций.

## **9. Требования безопасности к проведению оценочных мероприятий**

9.1. Все внешние элементы технических средств системы, находящиеся под напряжением, должны иметь защиту от случайного прикосновения, а сами технические средства иметь зануление или защитное заземление в соответствии с ГОСТ 12.1.030-081 и ПУЭ.

9.2. Система электропитания должна обеспечивать защитное отключение при перегрузках и коротких замыканиях в цепях нагрузки, а также аварийное ручное отключение.

9.3. Общие требования пожарной безопасности должны соответствовать нормам на бытовое электрооборудование. В случае возгорания не должно выделяться ядовитых газов и дымов. После снятия электропитания должно быть допустимо применение любых средств пожаротушения.

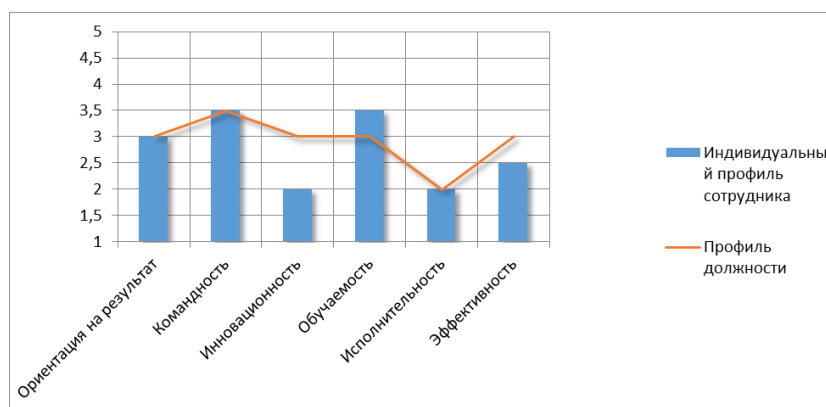
9.4. Факторы, оказывающие вредное воздействие на здоровье со стороны всех элементов системы не должны превышать действующих норм СанПиН 2.2.2./2.4.1340-03 от 03.06.2003 г.).

## 10. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО ЭТАПА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ЭКЗАМЕНА

Вопросы с выбором ответа. Задание: выберите один или несколько правильных ответов.

1. Какие показатели из перечисленных ниже, подходят для оценки эффективности формирования и развития кадрового резерва? (выберите два ответа)
  1. % руководителей, удовлетворенных качеством работы по формированию резерва организации (по результатам опроса)
  2. % резервистов, получивших карьерное назначение в процессе нахождения в кадровом резерве, относительно общего количества резервистов
  3. % руководящих должностей, на которые были назначены резервисты, от общего количества назначений
  4. % резервистов, прошедших обучение по программам подготовки и развития кадрового резерва
  5. % текучести персонала в организации
  
2. Под какие цели формируется кадровый резерв? (выберите два ответа) Эти цели всегда одинаковые, не может быть «индивидуализации» целей для каждой конкретной организации?
  1. Обеспечение занятия ключевых должностей в организации наиболее подготовленными работниками.
  2. Повышение индекса вовлеченности работников
  3. Достижение КПЭ - доля назначения из кадрового резерва
  4. Обеспечение удержания и продвижения наиболее эффективных и потенциальных работников.
  5. Привлечение наиболее подготовленных и квалифицированных кандидатов с рынка труда
  
3. Преимущества формирования кадрового резерва для работодателя?
  1. Возможность планировать, управлять развитием работников и их карьерным продвижением.
  2. Повышение бренда работодателя за счет формирования имиджа организации, развивающей своих сотрудников.
  3. Минимизация кадровых рисков по закрытию должностей в короткий срок наиболее подготовленными внутренними кандидатами.
  4. Повышение эффективности работы организации за счет выявления и продвижения высокопотенциальных работников.
  5. Все перечисленные варианты.
  
4. Основной критерий, учитывающийся при формировании кадрового резерва в организации?
  1. Стратегические цели компании
  2. HR-тренды и лучшие практики, которые используются в передовых компаниях отрасли
  3. Результаты HR-аналитики ситуации в компании

4. Потребности и ожидания сотрудников компании
5. Выберите преимущества функциональной организационной структуры. (выберите два ответа)
  1. углубление специализации, повышение качества управленческих решений
  2. возможность быстрого реагирования на задачи
  3. простота
  4. освобождение линейных руководителей от решения специальных вопросов
  5. чёткое разграничение ответственности
6. Дайте определение термину "кадровый план".
  1. Документ, формируемый в процессе карьерного планирования, в котором отражены ближайшие и среднесрочные карьерные цели сотрудника, согласованные сотрудником и его руководителем.
  2. Схема, графически отображающая оптимальные маршруты передвижения по карьерным ступеням в карьерной группе.
  3. Документ, отражающий возможные карьерные переходы для конкретной должности, в рамках организационной структуры организации.
7. Дайте определение термину "компетенция" в области управления персоналом
  1. Область ответственности работника (функционал)
  2. Это наблюдаемое поведение, которое человек демонстрирует на рабочем месте (в рабочей ситуации) и которое определяет его профессиональную успешность.
  3. Индивидуальная характеристика работника (набор знаний, умений и навыков в одной области или по одной теме)
  4. Любая характеристика, влияющая на профессиональную успешность
8. На рисунке 1. Представлен профиль компетенций должности и результаты оценки работника. Какие рекомендации по развитию этому сотруднику наиболее целесообразны включить в Индивидуальный план развития (ИПР)? (Укажите две самые приоритетные)



1. Посещение открытого тренинга для развития исполнительности
2. Определение приоритетных задач на ближайший месяц, составление плана выполнения, оценка его сбалансированности и реалистичности
3. Наставничество со стороны руководителя для поддержки умения выполнять монотонную работу
4. Чтение дополнительной литературы на тему развития умения общаться с людьми
5. Внесение предложений и внедрение нового подхода в работе подразделения



9. Какой из методов оценки личностных и профессиональных компетенций является самым валидным (точным)?
1. Личностные опросники
  2. Метод оценки 360 градусов
  3. Ассесмент-центр
  4. Интервью по компетенциям
10. Согласно Типовому положению об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования, утвержденному постановлением Правительства РФ от 26.06.1995 г. № 610 (в ред. от 31.03.2003 г.), слушателям, которые успешно прошли обучение по программе в объеме свыше 1000 часов, по завершении курса обучения, выдают следующий документ государственного образца:
1. Удостоверение о повышении квалификации
  2. Свидетельство о повышении квалификации
  3. Диплом о профессиональной переподготовке
  4. Диплом о присвоении квалификации
11. Руководитель подразделения требует провести для своих сотрудников тренинг по тайм-менеджменту. Что в первую очередь необходимо сделать сотруднику, отвечающему за обучение и развитие персонала?
1. Объявить тендер для выбора провайдера
  2. Согласовать с внутренним заказчиком основные требования к курсу и его результату
  3. Выявить причину возникновения данного запроса
  4. Выяснить наличие бюджета на проведение обучения
12. Как расшифровывается принцип 10-20-70, используемый при составлении индивидуального плана развития сотрудника?
1. 10% затрат на обучение оплачивает сам сотрудник, 20% - организация, 70% - государство
  2. 10% обучения направлено на управленческие компетенции, 20% - корпоративные компетенции, 70% профессионально-технические компетенции
  3. 10% знаний сотрудник приобретает через формальное обучение (лекции, тренинги, семинары), 20% - социальное обучение (наставничество, взаимодействие с руководителем и коллегами), 70% - эмпирическое обучение (профессиональная деятельность)
  4. 10% обучения проводят внешние образовательные организации, 20% - внутренние сотрудники (тренеры, наставники), 70% - сотрудник обучается самостоятельно
13. Что является приоритетным условием для успешного усвоения навыков в ходе обучения взрослым человеком?
1. Наличие мотивации к обучению
  2. Квалификация тренеров/наставников
  3. Периодичность программ

4. Релевантное соотношение практики и теории
14. Какое обучение называется смешанным (blended learning)?
  1. Обучение в смешанных группах, которые состоят из сотрудников разных организационных уровней
  2. Обучение в смешанных группах, которые состоят из сотрудников разных функциональных направлений
  3. Обучение, состоящее из традиционного обучения, дистанционных и он-лайн методик
  4. Обучение в одной группе сотрудников разных возрастов
15. Какой метод развития навыков в индивидуальном плане развития сотрудника является обязательным?
  1. Наставничество
  2. Посещение тренингов
  3. Развитие на рабочем месте
  4. Курсы повышения квалификации
16. Какая форма введения в должность целесообразна с точки зрения эффективности и затратности для молодого сотрудника, который входит в Компанию?
  1. Наставничество
  2. Дистанционное обучение
  3. Коучинг
  4. Очный тренинг
17. Какой из уровней оценки эффективности обучения по модели Киркпатрика наиболее трудно оценить?
  1. Влияние на результаты работы
  2. Уровень реакции
  3. Уровень усвоения знаний
  4. Уровень поведения
18. Что означает показатель ROI в обучении?
  1. Возврат на инвестиции в тренинг
  2. Насколько возросла прибыль Компании после тренинга
  3. Достижение плановых показателей присутствия на тренинге
  4. Изменение поведения участников
19. После окончания тренинга все участники заявили, что тренинг всем очень понравился. Какой гарантированный результат можно ожидать на основе этой информации?
  1. Высокие оценки в анкете обратной связи по тренингу
  2. Высокое усвоение знаний
  3. Успешное формирование навыка
  4. Применение полученного на практике
20. Выберите ситуацию, в которой эффективнее применение технологии наставничества, а не коучинга.

1. Обучение вновь пришедшего сотрудника, у которого пока нет опыта работы
2. Повышение эффективности профессионала с опытом, который претендует на карьерный рост
3. Подготовка резерва на управленческие позиции
4. Обучение управленца с опытом работе с людьми

21. Период адаптации к новым обязанностям

1. более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма
2. более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма
3. примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала
4. зависит только от психологических особенностей личности

22. Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них - новичок в организации. На ваш взгляд, что следует сделать:

1. позволить им самостоятельно разделить функции;
2. посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу;
3. составить должностные инструкции для обоих;
4. дать новичку более сложную работу для ускорения процесса адаптации;

23. Какие виды адаптации работников к новому рабочему месту выделяют?

1. первичная, вторичная, функциональная
2. экономическая, социальная, политическая
3. профессиональная, психофизическая, социально-психологическая
4. профессиональная, социально-психологическая

24. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде, но не стремятся общаться с новичком. Как лучше поступить для адаптации сотрудника в подобной ситуации?

1. назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться;
2. опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников;
3. не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы;
4. заставить работников признать новичка

25. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организационно-административной адаптации?

1. Настроение коллектива
2. Традиции коллектива
3. Морально-психологический климат
4. Нравственность, мораль

26. При каких случаях допускается заключение срочного трудового договора

1. в случае, когда работник намерен сменить место работы

2. в случае выполнения плана развития на планируемую должность в рамках выполнения мероприятий по развитию кадрового резерва предприятия
3. в случае выполнения работ, непосредственно связанных со стажировкой и с профессиональным обучением
4. в случае совмещения должностей

27. В каких случаях прекращается срочный трудовой договор по стажировке

1. по решению руководителя стажировки на основаниях, прописанных в приказе о стажировке
2. досрочное усвоение работником знаний и приобретение требуемых навыков
3. истекает срок договора
4. выход основного работника

28. Какой документ необходимо оформить между работодателем и работником при реализации права работника на подготовку, дополнительное профессиональное образование, прохождение независимой оценки квалификации

1. Приказ по предприятию
2. Договор гражданского характера между Работником и Работодателем
3. Трудовой договор/доп. соглашение
4. Служебная записка

29. Какой документ дает право на осуществление образовательной деятельности

1. Устав
2. Лицензия
3. Приказ по предприятию
4. Свидетельство о государственной регистрации юридического лица

30. В каких случаях лучше организовать разработку и проведение обучения своими силами?

1. Необходимо обучить небольшое количество сотрудников.
2. Навыки, квалификация или компетенция сугубо специфичны для данной организации.
3. Навыки, квалификация или компетенция имеют общий характер.
4. Необходимо организовать обучение в короткие сроки.

11. Критерии оценки (ключи к заданиям), правила обработки теоретического этапа профессионального экзамена и принятия решения о допуске к практическому этапу профессионального экзамена

#### Ключ к тесту

№ задания	Правильные варианты ответа	Вес задания или баллы, начисляемые за верный ответ
1.	2,3	1
2.	1,4	1
3.	5	1
4.	1	1
5.	1,4	1

6.	1	1
7.	2	1
8.	2,5	1
9.	4,	1
10.	3	1
11.	3	1
12.	3	1
13.	1	1
14.	3	1
15.	3	1
16.	1	1
17.	1	1
18.	1	1
19.	1	1
20.	3	1
21.	3	1
22.	3	1
23.	3	1
24.	1	1
25.	3	1
26.	3	1
27.	3	1
28.	2	1
29.	2	1
30.	2	1

10.4.2. Правила обработки результатов и принятия решения о допуске (отказе в допуске) к практическому этапу экзамена

Каждое задание оценивается в 1 балл.

Минимальное количество баллов для допуска к практическому этапу: 23 балла.

## 12. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЭТАПА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ЭКЗАМЕНА

### 11.1. КЕЙС, задание №30

#### **Трудовая функция «Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала» D/01.6**

##### **Трудовые действия:**

- Анализ структуры, планов и вакансий организации
- Разработка планов профессиональной карьеры работников.
- Формирование кадрового резерва.
- Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию.

##### **Необходимые умения:**

- Определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры.
- Определять критерии формирования кадрового резерва организации.
- Применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры.
- Определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры.

#### **Трудовая функция «Организация обучения персонала» D/02.6**

##### **Трудовые действия:**

- Организация мероприятий по обучению персонала.
- Анализ эффективности мероприятий по обучению персонала.

##### **Необходимые умения:**

- Анализировать и определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации.
- Разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы.

#### **Трудовая функция «Организация адаптации и стажировки персонала» D/03.6**

##### **Трудовые действия:**

- Анализ успешных корпоративных практик по организации адаптации и стажировке персонала.
- Подготовка предложений по совершенствованию системы адаптации, стажировки персонала.
- Анализ процессов, правил и порядков организации при проведении мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала.

##### **Необходимые умения:**

- Определять группы персонала для стажировки и адаптации.
- Производить анализ и оценку результатов адаптации и стажировок персонала.

#### **Внедрять системы вовлечения работников в корпоративную культуру.**

#### **Трудовая функция «Администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала» D/04.6**

##### **Трудовые действия:**

- Подготовка индивидуальных предложений на основе результатов проведения мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала.

##### **Необходимые умения:**

Анализировать правила, процедуры и порядки проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала.

## **КЕЙС:**

Описание ситуации. Крупная Российская производственная компания. Численность более 10 тысяч сотрудников. Имеет развитую филиальную сеть в России. По приказу Генерального директора формируются кадровые резервы руководителей высшего и среднего звена. Проведена широкая коммуникативная кампания. Кадровый резерв – это высокопотенциальные кандидаты для занятия управленческих должностей в компании. Объявлен конкурс на отбор в кадровый резерв, состоящий из оценки по компетенциям. С каждым составляется индивидуальный план развития в виде графика обучения и встреч с руководителем по оценке ИПР. Подготовку резервистов среднего звена берет на себя Учебный центр компании, высшего звена — один из крупных Российских ВУЗов по договору оказания образовательных услуг.

1-ый год обучения. Программа идет успешно. Отбор кандидатов проходит по принципу самовыдвижения и рекомендации непосредственных руководителей. Сформирован резерв из 100 человек. Участники активны, с удовольствием посещают тренинги и занятия по подготовке резервистов. Резервисты разрабатывают и внедряют различные проекты по развитию предприятия. Реализуются тренинги: эффективная коммуникация, лидерство, управление исполнением.

2-ой год обучения. В компании начинаются функциональные и кадровые изменения - появляются новые направления деятельности, ряд существующих направлений, наоборот сворачивается из-за не востребованности на рынке. Сотрудники (в том числе и резервисты) попадают под сокращение, 30% кадрового резерва. Оставшиеся, не видя перспектив, перестают посещать занятия по подготовке резервистов. Резервисты открыто критикуют действующую систему кадрового резерва, говорят, что она не работает. В компании сложность с закрытием вакансий в регионах - резервисты отказываются от предложенных вакансий из-за не готовности переезжать. Только 20 резервистов проявляют активность, остальные числятся в кадровом резерве формально.

2-ой год реализации программы признаётся практически провальным.

В результате двухлетней работы по проекту только шестеро руководителей занимают вышестоящие позиции. Остальные либо остаются на своих должностях, либо попадают под сокращение, либо отказываются от ротации с переездом в регион

Дополнительная информация:

Компания работает на Российском рынке более 30 лет. Основное направление деятельности – производство промышленных товаров, сектор b2b. В последние несколько лет прибыль компании и спрос на продукцию падает по причине высокой конкуренции производимых товаров с китайскими аналогами. На стратегической сессии руководителей по завершению года №1 было принято решение в течение трех лет пересмотреть продуктовую линейку – отказаться от невостребованных направлений и разработать и запустить новые производственные линии. Этому способствует реализуемая в стране политика импортозамещения. Так же принято решение открывать новые производственные линии в регионах, что облегчит логистику продукции и снизит ее себестоимость за счет возможности привлечения более дешевого производственного персонала. Сотрудники в компании распределяется следующим образом: производственный персонал (за исключением руководителей) – 8 тыс. сотрудников. Средний возраст 40 лет. Производственный руководящий персонал (руководители среднего звена – 450 человек, руководители высшего звена – 50 человек). Средний возраст руководителей 55 лет. Административно-управленческий персонал, в том числе руководители – 1 500 человек. Средний возраст 37 лет.

В компании есть собственный Учебный центр – основное направление деятельности –

переподготовка работников по производственным специальностям.

**Задание:**

Спланируйте проект по реанимации программы подготовки кадрового резерва:

1. На основании описанной проблематики определите, правильно ли внутренний заказчик определил критерии формирования и отбора кандидатов в резерв. Предложите свой вариант решения.
2. Предложите критерии формирования кадрового резерва в организации на дату после проведения стратегической сессии.
3. Укажите мероприятия по развитию резервистов, которые будете использовать в году №2
4. Определите на основе каких критериев будете выбирать методы развития персонала и построения профессиональной карьеры.
5. Сформируйте план мероприятий в рамках проекта по развитию и подготовке кадрового резерва организации. Спланируйте сроки и необходимые ресурсы.
6. Предложите критерии, по которым будете определять эффективность мероприятий по формированию кадрового резерва на предприятии и построению профессиональной карьеры работников.

В случае необходимости, укажите какой информации Вам недостаточно, чтобы спланировать проект. Сделайте необходимые допущения.

**Место выполнения задания:**

задание выполняется непосредственно на профессиональном экзамене.

**Время выполнения задания:**

максимальное время выполнения задания: 2 часа.

<b>Критерии оценки</b>	<b>Количество баллов</b>
Критерии отбора кандидатов в резерв перечислены	1
Предложены методы и инструменты отбора дополнительно к оценке по компетенциям	1
Дополнены обязательные разделы плана ИПР: карьерный шаг, мобильность, критерии эффективности программы обучения	1
Дифференцированы цели подготовки кадрового резерва: закрепление за конкретной должностью или группой должностей (подготовка на должность) и развитие потенциала создания новых производственных направлений	1
План развития содержит сроки, ресурсы, используется очное, дистанционное обучение и развитие на рабочем месте	1
Критерии эффективности программы кадрового резерва сформулированы в SMART, имеют измеримые КПЭ	1



## 11.2. Условия выполнения задания

Представлен письменный развернутый план по оценке и аттестации персонала, соответствующий заданию. Минимальное количество баллов для подтверждения квалификации: 4 балла.

## 13. правила обработки результатов

## **14. Перечень нормативных правовых и иных документов, использованных при подготовке комплекта оценочных средств**

1. Федеральный закон № 238 «О независимой оценке квалификации»;
2. Постановление Правительства Российской Федерации № 1204 от 16 ноября 2016 г. «Об утверждении Правил проведения центром оценки квалификаций независимой оценки квалификации в форме профессионального экзамена»;
3. Приказ Минтруда России № 759н от 19 декабря 2016 г. «Об утверждении требований к центрам оценки квалификаций и Порядка отбора организаций для наделения их полномочиями по проведению независимой оценки квалификации и прекращения этих полномочий»;
4. Приказ Минтруда России № 726н от 12 декабря 2016 г. «Об утверждении Положения о разработке наименований квалификаций и требований к квалификации, на соответствие которым проводится независимая оценка квалификации»;
5. Приказ Минтруда России № 601н от 1 ноября 2016 г. «Об утверждении Положения о разработке оценочных средств для проведения независимой оценки квалификации»;
6. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «06» октября 2015 г. № 691н;
7. Трудовой кодекс Российской Федерации;
8. «Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации», утвержденное указом Президента РФ от 1 февраля 2005 г. N 110;
9. «Положения о порядке проведения аттестации руководителей, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи», утвержденное постановлением ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР от 5 октября 1973 г. № 470/267;
10. Федеральный закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года "Об образовании в Российской Федерации".