

Глава 1. Общие положения

1. Область применения профессионального стандарта: Профессиональный стандарт применяется в качестве основы для оценки, аттестации, сертификации и подтверждения квалификации, подготовки и специализации кадров по управлению эффективностью деятельности работников организации и предназначены для использования широким кругом пользователей: 1) работниками – для понимания предъявляемых требований к профессии в отрасли, планирования повышения своей квалификации и карьерного продвижения; 2) работодателями – для разработки используемых требований, инструкций, обязанностей к работникам, формирования критериев при найме и оценке персонала, а также составления программ повышения квалификации, развития, продвижения и ротации кадров; 3) организациями (органами), осуществляющими деятельность по сертификации и присвоению квалификации – для разработки оценочных материалов при сертификации персонала и выработки критериев квалификации работников по уровню соответствия; 4) государственными органами – для использования профессионального стандарта в качестве критериев для мониторинга и прогнозирования рынка труда

2. В настоящем профессиональном стандарте применяются следующие термины и определения:

- 1) Воздействие и влияние – способность предпринимать разнообразные действия с целью убедить, повлиять, оказать воздействие или произвести на других определенное впечатление, чтобы добиться согласия и поддержки своих предложений
- 2) Понимание бизнеса – понимание специфики работы компании, ее конкурентных преимуществ, позиций на рынке и стратегических приоритетов. Понимание внутренних бизнес-процессов, своей роли в их реализации
- 3) Грейдинг – группировка должностей равных по значимости и ценности вклада в организацию на основании балльно-факторной оценки
- 4) Оценка эффективности деятельности работников – комплекс процедур и действий, направленных на определение степени достижения поставленных перед работниками целей и задач, а также поддержание либо улучшение их эффективности посредством взаимодействия с непосредственным руководителем и получения от них регулярной обратной связи
- 5) Профессиональная компетенция – уровень знаний, умений и навыков в определенной области специализации
- 6) Обратная связь – передача результатов, полученных в результате процесса оценки, сторонам, для которых это является уместным и полезным, чтобы облегчить обучение
- 7) Клиентоориентированность – способность и желание помочь клиенту, выявить его потребности, и удовлетворить его запросы, готовность предоставить клиенту желаемое обслуживание, принять личную ответственность за немедленное решение проблем клиента, не занимая при этом оборонительных позиций, делать больше, чем от него ожидает клиент
- 8) Лидерство – способность брать на себя роль лидера, распределять задания, информировать свою команду о всех затрагивающих ее решениях, создавать и укреплять в команде дух сотрудничества и стремление работать эффективно, показывать каждому, что его вклад ценится и поощряет взаимодействие и сотрудничество между членами команды, проявлять заботу о команде, подавать личный пример, демонстрируя желаемое поведение
- 9) Модель компетенций – набор компетенций, необходимый для выполнения работы в определенной должности
- 10) Ориентация на результат – стремление соответствовать установленным стандартам или превосходить их, способность создавать собственные критерии качества для измерения результатов, повышать показатели эффективности своей работы, ставить перед собой амбициозные цели, решать сложные задачи, стремление к самосовершенствованию – умение находить способы выполнения задач лучше, проще, быстрее и качественнее, устраняя бюрократические преграды
- 11) Ситуационное принятие решений – способность выявлять источники нужной и объективной информации, системно их анализировать, делать логические выводы, а затем принимать решения с учетом временных рамок и бизнес-приоритетов
- 12) Стратегическое мышление – умственный или мыслительный процесс, применяемый человеком в контексте достижения цели или комплекса целей. При использовании в процессе стратегического управления организацией стратегическое мышление предполагает генерирование и применение уникальных идей и возможностей, направленных на создание конкурентных преимуществ для фирмы или организации. Способность думать на несколько шагов вперед в соответствии со стратегией, находить новые возможности для развития организации, стремление к достижению высоких результатов на краткосрочной основе и способствование устойчивому развитию организации на долгосрочный период; предвидение изменений на рынке и предвосхищает проблемных ситуаций
- 13) Управление талантами – развитие и удержание ключевых специалистов, обладающих высоким потенциалом и ценностью для бизнеса
- 14) Аналитическое мышление – способность рассматривать ситуации, явления и последствия, выделяя структурируя и систематизируя их составные части, сопоставляя различные факторы; способность к

рациональной расстановке приоритетов; способность к определению временных взаимосвязей и последовательностей, причинно-следственных связей

15) Организационный дизайн – совокупность знаний о принципах, методах построения и подходах проектирования структуры управления с учетом разделения труда, обеспечивающей функционирование организации как единой системы, ориентированной на достижение соответствия между элементами управления (бизнес-процессы, организационная структура, персонал, система мотивации) при реализации стратегии организации

16) HR - метрики – специальные измерения, свидетельствующие о степени достижения целей и задач в области управления человеческими ресурсами организации (например, уровень удовлетворенности/вовлеченности персонала, текучесть кадров, процент работников, исключенных из кадрового резерва и т.д.)

17) Smart критерии – критерии постановки целей: Specific (Реалистичные), Measurable (Измеримые), Achievable (Достижимые и согласованные с целями компании), Relevant (Конкретные), Time bound (ограниченные во времени)

3. В настоящем профессиональном стандарте применяются следующие сокращения:

1) КПЭ – ключевые показатели эффективности

Глава 2. Паспорт профессионального стандарта

4. Название профессионального стандарта: Управление эффективностью деятельности

5. Код профессионального стандарта: М70221063

6. Указание секции, раздела, группы, класса и подкласса согласно ОКЭД:

М Профессиональная, научная и техническая деятельность

70 Деятельность головных компаний; консультирование по вопросам управления

70.2 Деятельность по консультированию по вопросам управления

70.22 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и прочее консультирование по вопросам управления

70.22.1 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления

7. Краткое описание профессионального стандарта: Организация и сопровождение процесса управления эффективностью деятельности работников через постоянное улучшение навыков, поведения и вклада каждого на своем рабочем месте для достижения целей организации

8. Перечень карточек профессий:

1) Специалист по управлению эффективностью (результативностью) деятельности работников - 6 уровень ОРК

2) Руководитель по управлению эффективностью (результативностью) деятельности работников - 7 уровень ОРК

Глава 3. Карточки профессий

9. Карточка профессии «Специалист по управлению эффективностью (результативностью) деятельности работников»:			
Код группы:	2422-1		
Код наименования занятия:	2422-1-025		
Наименование профессии:	Специалист по управлению эффективностью (результативностью) деятельности работников		
Уровень квалификации по ОРК:	6		
подуровень квалификации по ОРК:			
Уровень квалификации по ЕТКС, КС и др типовых квалификационных характеристик:			
Уровень профессионального образования:	Уровень образования: высшее образование (бакалавриат, специалитет, ординатура)	Специальность: Бизнес и управление	Квалификация: -
Требования к опыту работы:	не менее 3 лет, из них не менее 1 года в сфере управления человеческими ресурсами		
Связь с неформальным и информальным образованием:			
Другие возможные наименования профессии:	2422-1-021 - Специалист по работе с персоналом		

Основная цель деятельности:	Сопровождение процесса управления эффективностью деятельности работников путем организации процесса постановки индивидуальных целей работников, мониторинга достижения целей, оценки эффективности деятельности и предоставления обратной связи для последующего их развития и мотивации	
Описание трудовых функций		
Перечень трудовых функций:	Обязательные трудовые функции:	1. Организация процесса управления эффективностью деятельности работников 2. Проведение оценки эффективности деятельности
	Дополнительные трудовые функции:	
Трудовая функция 1: Организация процесса управления эффективностью деятельности работников	Навык 1: Организация процесса постановки целей работникам	Умения:
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Разрабатывать методологию постановки индивидуальных целей работникам; 2. Проводить обучение работников компании по процедуре целеполагания (в т.ч. SMART-технологий, как ставить цели работникам и формировать свои ожидания, пр.); 3. Мониторить своевременность постановки целей работников; 4. Проверять соблюдение методологии постановки индивидуальных целей, в том числе на предмет обеспечения их поддержки достижения стратегических целей организации; 5. Проверять своевременность внесения индивидуальных целей в автоматизированную систему
		Знания:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знание корпоративных ценностей и особенностей организационной культуры компании; 2. Методы и способы проведения оценки эффективности деятельности организации; 3. Метрики в области оценки эффективности деятельности; 4. Принципы Управления по целям (Management by Objectives, MBO); 5. Связь организационной культуры и системы оценки эффективности через компетенции и ключевые показатели деятельности 	
Возможность признания навыка:	нет	
Навык 2: Мониторинг исполнения индивидуальных целей работниками	Умения:	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проводить анализ и отслеживание достижения целей работниками; 2. Мониторить соблюдение принципов справедливой и объективной оценки деятельности работников; 3. Анализировать результаты достижения корпоративных ключевых показателей деятельности и вклад каждого работника в общие результаты; 4. Осуществлять сбор / свод информации о достижениях/компетенциях работников по итогам отчетного периода; 5. Организовать и фасилитировать обсуждения с руководителями полученных итогов; 6. Подготовить руководству сводную информацию об исполнении целей 	

		<p>Знания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методика оценки компетенции работников; 2. Работа с базой данных, с таблицами, с формами и отчетами 3. Основные показатели эффективности (сочетание финансовых и нефинансовых показателей); 4. Экспертные знания в области управления талантами, обучения и развития, планирования трудовых ресурсов, подходов к грейдингованию должностей, карьерного коучинга; 5. Принципы организационного развития и дизайна; 6. Теории и практики системы мотивации, организационного поведения, теории лидерств, корпоративной культуры; 7. Методы, инструменты по формированию и контролю бюджетов
	Возможность признания навыка:	нет
Трудовая функция 2: Проведение оценки эффективности деятельности	Навык 1: Организация проведения оценки эффективности деятельности	<p>Умения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разрабатывать и согласовывать с руководителями план-график проведения итоговой оценки эффективности деятельности работников; 2. Подготовить акт работодателя о создании комиссии по оценке эффективности деятельности; 3. Организовать проведение заседаний комиссии по оценке эффективности деятельности; 4. Организовать обучающие сессии руководителям по предоставлению своевременной обратной связи подчиненным; 5. Проводить информационные сессии, внутренние коммуникации, направленные на поддержание культуры разделяемой ответственности за повышение личной эффективности, культуры предоставления обратной связи; 6. Мониторить процесс предоставления обратной связи; 7. Осуществлять сбор обратной связи от работников по процессу предоставления обратной связи руководителями <p>Знания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегические цели развития организации и сектора экономики, в котором организация оперирует; 2. Методы и принципы постановки целей; 3. Основные тенденции в области управления целями 4. Метрики в области оценки эффективности деятельности; 5. Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; 6. Связь организационной культуры и системы оценки эффективности через компетенции и ключевые показатели деятельности
	Возможность признания навыка:	нет

	<p>Навык 2: Организация проведения процедуры предоставления итоговой обратной связи</p>	<p>Умения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организовать формирование и обсуждение с руководителями предложений по продвижению работников или переводу на другую роль, по пересмотру заработных плат по итогам оценки эффективности деятельности работников с учетом финансовых возможностей организации; 2. Организовать проведение процедуры предоставления итоговой обратной связи работникам по результатам оценки деятельности и компетенции работников; 3. Анализировать эффективность процесса управления эффективностью деятельности с целью принятия необходимых корректирующих мер, в том числе по утвержденным HR-метрикам; 4. Осуществлять подготовку, согласование и внесение коррективов в процесс управления эффективностью деятельности; 5. Вести процесс управления эффективностью деятельности в автоматизированной системе, своевременное обновление и ввод данных 	
		<p>Знания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методика предоставления обратной связи по итогам достижения целей; 2. Передовые сервисы и модули по автоматизации процессов и особенности работы с ними 	
	<p>Возможность признания навыка:</p>	нет	
<p>Требования к личностным компетенциям:</p>	<p>Ответственность Понимание бизнеса Сотрудничество и взаимодействие Аналитическое мышление Клиентоориентированность</p>		
<p>Список технических регламентов и национальных стандартов:</p>			
<p>Связь с другими профессиями в рамках ОРК:</p>	<p>Уровень ОРК:</p>	<p>Наименование профессии:</p>	
	7	Руководитель по управлению эффективностью деятельности персонала	
	7	Руководитель по управлению талантами	
	6	Специалист по развитию персонала	
<p>10. Карточка профессии «Руководитель по управлению эффективностью (результативностью) деятельности работников»:</p>			
<p>Код группы:</p>	1222-0		
<p>Код наименования занятия:</p>	1222-0-012		
<p>Наименование профессии:</p>	Руководитель по управлению эффективностью (результативностью) деятельности работников		
<p>Уровень квалификации по ОРК:</p>	7		
<p>подуровень квалификации по ОРК:</p>			
<p>Уровень квалификации по ЕТКС, КС и др типовых квалификационных характеристик:</p>			
<p>Уровень профессионального образования:</p>	<p>Уровень образования: послевузовское образование (магистратура, резидентура)</p>	<p>Специальность: Бизнес и управление</p>	<p>Квалификация: -</p>
<p>Требования к опыту работы:</p>	не менее 5 лет, из них не менее 3 лет в сфере управления человеческими ресурсами		

Связь с неформальным и информальным образованием:		
Другие возможные наименования профессии:	1222-0-009 - Руководитель по производственным отношениям	
Основная цель деятельности:	Построение системы управления эффективностью деятельности работников путем разработки и внедрения процессов постановки целей работников, мониторинга их достижения, предоставления своевременной обратной связи в целях оказания содействия достижению стратегических целей организации	
Описание трудовых функций		
Перечень трудовых функций:	Обязательные трудовые функции:	1. Формирование системы управления эффективностью деятельности работников 2. Внедрение процесса управления эффективностью деятельности работников
	Дополнительные трудовые функции:	
Трудовая функция 1: Формирование системы управления эффективностью деятельности работников	Навык 1: Разработка подхода к управлению эффективностью деятельности	Умения:
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Проводить сбор бенчмарка и изучать основные тенденции и передовые практики по управлению эффективностью деятельности работников организации; 2. Анализировать существующие методы и виды оценки эффективности деятельности работников; 3. Анализировать стратегические цели организации, организационную структуру и бизнес-процессы по направлениям деятельности; 4. Анализировать подходы и процессы оценки эффективности деятельности на предмет соответствия корпоративной культуре и стратегическим целям организации; 5. Определять ключевых заинтересованных сторон процесса управления эффективностью деятельности; 6. Формировать подходы управления эффективностью деятельности в организации, максимально удовлетворяющие потребности бизнеса; 7. Согласовать с заинтересованными сторонами подходы к управлению эффективностью деятельности в организации; 8. Разрабатывать карту процесса по управлению эффективностью деятельности в организации, исходя из лучших практик и потребностей бизнеса; 9. Определять HR-метрики процесса управления эффективностью деятельности; 10. Анализировать автоматизированные сервисы, модули по управлению эффективностью деятельности и формировать предложения для автоматизации процесса

		<p>Знания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нормы трудового законодательства РК; 2. Основы стратегического менеджмента, корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета; 3. Основные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами, трудовых отношений; 4. Экспертные знания в области управления эффективностью деятельности, обучения и развития, планирования трудовых ресурсов, подходов к грейдированию должностей; 5. Принципы организационного развития и дизайна 6. Теории и практики системы мотивации, организационного поведения, теории лидерств, корпоративной культуры; 7. Основы HR-аналитики; 8. Ведущие цифровые технологии, платформы в области HR, автоматизация HR-процессов, современные сервисы обслуживания
	Возможность признания навыка:	нет
	<p>Навык 2: Разработка системы управления эффективностью деятельности работников</p>	<p>Умения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определять методы проведения оценки эффективности деятельности работников; 2. Определять циклы проведения процедуры оценки эффективности деятельности работников; 3. Разрабатывать методологию постановки корпоративных КПЭ и индивидуальных целей работников; 4. Описывать критерии и индикаторы оценки эффективности деятельности работников, основанные на принципах честной, справедливой и объективной оценки; 5. Формировать принципы и подходы пересмотра корпоративных и индивидуальных целей для всех уровней персонала в рамках отчетного периода <p>Знания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия, корпоративные цели, программы развития, нормативные правовые документы организации; 2. Корпоративные ценности и особенности организационной/ корпоративной культуры организации; 3. Технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций; 4. Связь организационной культуры и системы оценки эффективности через компетенции и КПЭ. 5. Передовые сервисы и модули по автоматизации процессов и особенности работы с ними; 6. Метрики в области оценки эффективности деятельности; 7. Основные показатели эффективности (сочетание финансовых и нефинансовых показателей); 8. Методы, инструменты формирования и контроля бюджетов
	Возможность признания навыка:	нет
Трудовая функция 2: Внедрение процесса управления эффективностью деятельности работников		

<p>Навык 1: Коммуникации по подходам оценки эффективности деятельности</p>	<p>Умения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проводить обучающие сессии работникам по всему циклу и подходам оценки эффективности деятельности; 2. Проводить обучения и консультирование руководства и работников по процедуре целеполагания (в т.ч. по SMART-критериям, как ставить цели работникам и формировать свои ожидания, пр.); 3. Проводить информационные сессии, разъяснительные встречи с работниками, контролировать размещение информации в открытом для всех работников доступе по процессу управления эффективностью деятельности в организации с целью внедрения и поддержания культуры постоянного повышения эффективности деятельности; 4. Проводить индивидуальные сессии карьерного коучинга для всех работников (по запросу); 5. Обучать руководителей по вопросам внедрения практики непрерывной обратной связи и работы с подчиненными, внедрения процесса коучинга и менторинга на рабочем месте <p>Знания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методы и способы проведения оценки эффективности деятельности организации; 2. Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; 3. Управление изменениями; 4. Внутренние и внешние коммуникации; 5. Основы управления проектами
<p>Возможность признания навыка:</p>	<p>нет</p>
<p>Навык 2: Организация и контроль внедрения процесса оценки эффективности деятельности</p>	<p>Умения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организовать проведение стратегических сессий по каскадированию корпоративных КПЭ; 2. Контролировать своевременность постановки индивидуальных целей работникам; 3. Обеспечивать качество и соблюдение методологии постановки целей, в том числе на предмет обеспечения их поддержки достижения стратегических целей организации; 4. Обеспечивать своевременность внесения КПЭ и индивидуальных целей в автоматизированную систему; 5. Обеспечивать пересмотр индивидуальных целей работника согласно утвержденным принципам и подходам; 6. Определять и контролировать HR-риски, связанные с процессом оценки эффективности деятельности; 7. Взаимодействовать с секторами по управлению талантами, по управлению вознаграждением, по обучению и развитию; 8. Предоставлять обратную связь руководителям по итогам оценочных процедур; 9. Организовать и контролировать создание и ведение базы данных работников по итогам оценки эффективности деятельности; 10. Осуществлять подготовку аналитических справок, презентации итогов оценки для руководства и всех заинтересованных сторон; 11. Анализировать внедрение подходов к управлению эффективностью деятельности, эффективностью процесса управления эффективностью деятельности с целью принятия необходимых корректирующих мер, в том числе по утвержденным HR-метрикам

		Знания: 1. Принципы системы сбалансированных показателей; 2. Принципы постановки целей; 3. Теории и практики системы мотивации, организационного поведения, теории лидерств, корпоративной культуры
	Возможность признания навыка:	нет
Требования к личностным компетенциям:	Понимание бизнеса Сотрудничество и взаимодействие Стратегическое мышление Клиентоориентированность Лидерство Ориентация на результат	
Список технических регламентов и национальных стандартов:		
Связь с другими профессиями в рамках ОРК:	Уровень ОРК:	Наименование профессии:
	8	Управляющий по управлению человеческими ресурсами
	7	Руководитель по управлению талантами
	7	Руководитель по развитию персонала

Глава 4. Технические данные профессионального стандарта

11. Наименование государственного органа:

Министерство труда и социальной защиты населения Республики Казахстан

Исполнитель:

Набиев Д., +7 (717) 274 29 81, d.nabiev@enbek.gov.kz

12. Организации (предприятия) участвующие в разработке:

Ассоциация HR менеджеров Казахстана

Руководитель проекта:

Раисова Г.Б.

E-mail: raissova2410@gmail.com

Номер телефона: +7 (701) 214 08 53

Исполнители:

Ордабаева А.Т., +7 (701) 977 60 56, aigul.ordabayeva1966@gmail.com

13. Отраслевой совет по профессиональным квалификациям: 06.11.2024 г.

14. Национальный орган по профессиональным квалификациям: 18.12.2024 г.

15. Национальная палата предпринимателей Республики Казахстан «Атамекен»: 06.11.2024 г.

16. Номер версии и год выпуска: версия 2, 2024 г.

17. Дата ориентировочного пересмотра: 31.10.2027 г.