

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

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

Глава 3. Карточки профессий

9. Карточка профессии «Руководитель по управлению эффективностью (результативностью) деятельности работников»:			
Код группы:	1222-0		
Код наименования занятия:	1222-0-012		
Наименование профессии:	Руководитель по управлению эффективностью (результативностью) деятельности работников		
Уровень квалификации по ОРК:	7		
подуровень квалификации по ОРК:			
Уровень квалификации по ЕТКС, КС и др типовых квалификационных характеристик:			
Уровень профессионального образования:	Уровень образования: послевузовское образование (магистратура, резидентура)	Специальность: Бизнес и управление	Квалификация: -
Требования к опыту работы:	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
		Знания:
<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
	<p>Возможность признания навыка:</p>	<p>нет</p>
<p>Трудовая функция 2: Внедрение процесса управления эффективностью деятельности работников</p>	<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

		Знания:
		<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
	Возможность признания навыка:	нет
	Навык 2: Организация и контроль внедрения процесса оценки эффективности деятельности	Умения:
		<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, эффективность процесса управления эффективностью деятельности с целью принятия необходимых корректирующих мер, в том числе по утвержденным HR-метрикам
		Знания:
		<ol style="list-style-type: none"> 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	
10. 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 работников	Умения:	
		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:	
		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	<p>Умения:</p> <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

		Знания: 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
	Навык 2: Организация проведения процедуры предоставления итоговой обратной связи	Умения: 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 корректировок в процесс управления эффективностью деятельности; 5. Вести процесс управления эффективностью деятельности в автоматизированной системе, своевременное обновление и ввод данных
		Знания: 1. Методика предоставления обратной связи по итогам достижения целей; 2. Передовые сервисы и модули по автоматизации процессов и особенности работы с ними
	Возможность признания навыка:	нет
Требования к личностным компетенциям:	<p>Ответственность</p> <p>Понимание бизнеса</p> <p>Сотрудничество и взаимодействие</p> <p>Аналитическое мышление</p> <p>Клиентоориентированность</p>	
Список технических регламентов и национальных стандартов:		
Связь с другими профессиями в рамках ОРК:	Уровень ОРК:	Наименование профессии:
	7	Руководитель по управлению эффективностью деятельности персонала
	7	Руководитель по управлению талантами
	6	Специалист 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.