|  |
| --- |
| Приложение № 16к приказу Заместителя Председателя Правления Национальной палаты предпринимателейРеспублики Казахстан «Атамекен»от 18.12.2019 № 255 |
| **Профессиональный стандарт:** **«Стратегический HR»** |
| **Глоссарий**В настоящем профессиональном стандарте применяются следующие термины и определения:**Трудовые отношения** – отношения между работником и работодателем, возникающие при осуществлении прав и обязанностей, предусмотренных трудовым законодательством Республики Казахстан, соглашениями, трудовым, коллективным договорами и актами работодателя.**Управление талантами** – совокупность инструментов [управления персоналом](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC), которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и удерживать сотрудников, которые вносят существенный вклад в развитие организации.**Условия труда** – условия оплаты, нормирования труда, выполнения трудовых обязанностей, режима рабочего времени и времени отдыха, порядок совмещения профессий (должностей), расширения зон обслуживания, выполнения обязанностей временно отсутствующего работника, безопасности и охраны труда, технические, производственно-бытовые условия, а также иные по согласованию сторон условия труда.**Медиация –** форма внесудебного разрешения споров с помощью третьей нейтральной беспристрастной стороны (один из способов разрешения трудовых споров) в целях достижения взаимоприемлемого решения, реализуемая по добровольному согласию сторон.**Представители работников** – органы профессиональных союзов, их объединений, а при их отсутствии выборные представители, избранные и уполномоченные на общем собрании (конференции) работников большинством голосов участников, при присутствии на нем не менее двух третей работников (делегатов конференции).**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. **Понимание бизнеса** – понимание специфики работы компании, ее конкурентных преимуществ, позиций на рынке и стратегических приоритетов. Понимание внутренних бизнес-процессов, своей роли в их реализации отношений для оказания услуг по разрешению трудового спора.**Поиск информации** – любознательность, стремление больше знать о явлениях, людях, проблемах, выходящих за рамки повседневных рабочих обязанностей, умение “раскопать” информацию или добиться точных сведений, прояснение спорных моментов, использование всех источников, которые могут дать нужную информацию, а также собственных налаженных методов получения информации.**Стратегическое мышление** – способность думать на несколько шагов вперед, 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.**Вдохновляющее 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 поощрять взаимодействие и сотрудничество между членами команды, проявлять заботу о команде, подавать личный пример, демонстрируя желаемое поведение. **Управление человеческими ресурсами** – подход в **управлении** персоналом, при котором сотрудники рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, как человеческий потенциал, который необходимо мотивировать и развивать, чтобы достичь стратегических целей организации.**Адаптация –** процесс вхождения работника в должность и интеграции с действующими в организации нормами, правилами и культурой для достижения максимального уровня вовлеченности и эффективности.**Подбор и наём** – комплекс процедур и действий, направленных на обеспечение организации необходимыми специалистами.**Оценка эффективности деятельности работников** – комплекс процедур и действий, направленных на определение степени достижения поставленных перед работниками целей, а также поддержание либо улучшение их эффективности посредством взаимодействия с непосредственным руководителем и получения от них регулярной обратной связи.**Управление вознаграждением** – процесс прогнозирования, планирования, организации, координации и контроля деятельности организации в области вознаграждения работников.**Совокупное поощрение –** это интеграция шести монетарных и немонетарных составляющих (вознаграждение, льготы, эффективный баланс работа/жизнь, признание, управление эффективностью, развитие талантов), с помощью которых можно эффективно привлекать, стимулировать и удерживать таланты, необходимые для достижения организацией желаемых результатов.**Корпоративная культура –** система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентифицирования работников с предприятием и перспективами его развития.**Корпоративные ценности** – это добровольно воспринимаемые и разделяемые сотрудниками убеждения и принципы взаимоотношений, реализуемые в правилах, нормах, языке общения при функционировании организации.**Управление изменениями –** это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние. Целью этого организационного процесса является расширение прав и возможностей работников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении.**Обучение и развитие** – часть жизненного цикла работника в организации, направленная на целенаправленное развитие знаний, умений и навыков, а также личностных характеристик / компетенций, способствующих достижению высоких результатов на работе / в должности.**Обратная связь (в работе с персоналом)** – это информация о поведении человека в прошлом, которую ему сообщают в настоящем, рассчитывая, что она повлияет на его поведение в будущем.**Принятие решений** – это способность выявлять источники нужной и объективной информации, системно их анализировать, делать логические выводы, а затем принимать решения с учетом временных рамок и бизнес-приоритетов.**Бренд работодателя** – пакет функциональных, экономических и социально-психологических льгот, предоставленных трудоустройством в организации. Это совокупность усилий работодателя по взаимодействию с существующими и потенциальными кадрами, которое делает ее привлекательным местом работы, а также активное управление имиджем компании в глазах партнеров, потенциальных кадров и других заинтересованных лиц (стейкхолдеров), это «репутация» организации как работодателя.**HR бизнес-партнер** – роль в HR-функции, направленная на налаживание конструктивного диалога с бизнесом, оказание консультативной помощи по вопросам управления человеческими ресурсами при принятии стратегических решений, обеспечение эффективной реализации HR-услуг для бизнеса как «единое окно». **HR-инфраструктура** – методики, технологии, инструменты в области управления человеческими ресурсами.**Центр экспертизы HR** – роль в HR-функции, направленная на оказание методологической и экспертно-аналитической поддержки, предоставляющая глубокие знания и лучшие практики в функциональных областях HR отбор и найм (рекрутмент), вознаграждение и поощрение, управление эффективностью, обучение и развитие персонала, управление талантами, управление трудовыми отношениями, управление корпоративной культурой и др.).**Центр обслуживания HR** – сервисная роль в HR-функции, направленная на администрирование всех HR-операций, повышение качества предоставляемых услуг через стандартизацию, оптимизацию и автоматизацию HR-процессов). **Управление** – процесс прогнозирования, планирования, организации, координации и контроля деятельности организации.**SMART** – принцип (инструмент) управленческой деятельности, позволяющий выстраивать план действий по достижению поставленных целей:* **Specific – конкретная** (цель должна быть понятной сотруднику и руководителю на 100%);
* **Measurable – измеримая** (обязательно внутри цели должен быть [ключевой показатель эффективности деятельности KPI](http://www.ft-group.ru/services/kpi-system-and-balanced-scorecard/develop-kpi-system/));
* **Achievable – достижимая** (цель может быть сколько угодно сложной, однако, обязательно реалистичной; работники должны обладать необходимыми для этого ресурсами – временем и бюджетом т. д.);
* **Relevant – релевантная** (должна находиться в зоне влияния сотрудника на 100%);
* **Time bounded – ограниченная во времени** (необходимо установить временные рамки);

**Управление рисками** – процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.**HR-риски** – вероятность наступления неблагоприятных событий реализации угроз, исходящих от людей, в результате принятия решений.**HR-политика** – совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. |
| 1. **Паспорт Профессионального стандарта (ПС)**
 |
| Название ПС: | Стратегический HR |
| Номер ПС: | - |
| Названия секции, раздела, группы, класса и подкласса согласно ОКЭД: | М. Профессиональная, научная и техническая деятельность70 Деятельность головных компаний; консультирование по вопросам управления70.2 Деятельность по консультированию по вопросам управления70.22 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и прочее консультирование по вопросам управления70.22.1 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления |
| Краткое описание ПС: | Согласование задач и инициатив HR с организационными целями и стратегией развития организации, которые способствуют достижению организацией ее целей путем увеличения продуктивности работы персонала. Внесение вклада в формирование бизнес стратегии организации, создание планов и программ по обеспечению и развитию человеческих ресурсов в соответствии с данной стратегией |
| 1. **Карточки профессий**
 |
| Перечень карточек профессий: | Управляющий по кадрам | 7 уровень ОРК |
| HR бизнес-партнер | 7 уровень ОРК |
| **КАРТОЧКА ПРОФЕССИИ:** **«УПРАВЛЯЮЩИЙ ПО КАДРАМ»**  |
| Код | 1222-0-014  |
| Код группы | 1222-0  |
| Профессия | Управляющий по кадрам |
| Другие возможные наименования профессии: | 1222-0-002 Директор по персоналу1222-0-004 Директор по управлению персоналом1222-0-009 Руководитель по производственным отношениям1222-0-011 Руководитель по управлению талантами1222-0-012 Руководитель по управлению эффективностью (результативностью) деятельности работников1222-0-013 Управляющий (в подразделениях (службах) управления кадрами и трудовыми отношениями) |
| Квалификационный уровень по ОРК | 7 |
| Основная цель деятельности: | Содействие в достижении стратегических результатов организации через управление человеческим капиталом. |
| Трудовые функции: | Обязательные трудовые функции: | 1. Содействие в разработке бизнес-стратегии организации
2. Формирование HR стратегии/политики организации как составляющей части стратегического управления
3. Разработка и совершенствование HR-инфраструктуры (методики, технологии, инструментов) для реализации приоритетных бизнес-целей
4. Регулярная оценка и повышение эффективности HR стратегии/ политики в соответствии со стратегическими целями организации
5. Управление HR-процессами с фокусом на наиболее приоритетные задачи на конкретном этапе развития бизнеса
6. Управление HR-рисками
 |
| Дополнительные трудовые функции: | - |
| **Трудовая функция 1:**Содействие в разработке бизнес стратегии организации | **Задача 1:**Анализ бизнес-стратегии организации | **Умения:** |
| 1. Оценка видения, миссии и бизнес-целей организации
2. Анализ бизнес-стратегии организации (бизнес-целей, бизнес-процессов и бизнес-потребностей, бизнес-компетенций, внутренних возможностей бизнеса)
3. Исследования внутреннего и внешнего окружения организации, определение вызовов внешней среды
4. Выделение приоритетных тенденций развития в бизнес-среде
5. Понимание и оценка стратегического видения развития бизнеса организации на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный период, ожиданий бизнеса
6. Вовлечение в управленческую деятельность организации, в процесс решения бизнес-задач и создания необходимого инструментария для их достижения, в качестве равной стороны (стратегического партнера)
7. Консультирование руководства организации по вопросам управления HR
8. Коммуникации, взаимодействие с бизнесом, иными заинтересованными лицами
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания стратегического менеджмента, маркетинга, корпоративных финансов, макро и микроэкономики, управленческого учета, организационного развития, риск-менеджмента
2. Современные тенденции и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами, концепции совокупного поощрения
3. Стратегия развития бизнеса, миссия и видение организации, основные цели и показатели эффективности, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования
4. Операционные бизнес-модели
5. Организационный дизайн
6. Применение этических норм
 |
| **Задача 2:**Участие в разработке бизнес-стратегии организации | **Умения:** |
| 1. Проведение диагностики HR направлений и оценки персонала организации
2. Определение источников конкурентного преимущества и соответствующих показателей (производительность труда и пр.)
3. Использование инструментов в рамках разработки стратегии развития, операционной модели организации
4. Разработка предложений в области HR, направленных на достижение стратегических бизнес целей на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды
5. Планирование бюджета на персонал на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды
6. Координация усилий HR по содействию в разработке бизнес-стратегии организации в части управления человеческим капиталом
7. Коммуникации с бизнесом, иными заинтересованными сторонами
8. Консультирование руководства организации по вопросам управления HR
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета, организационного развития, риск-менеджмента
2. Современные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами, концепции совокупного поощрения
3. Стратегия развития бизнеса, миссия и видение организации, основные цели и показатели эффективности, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования
4. Операционные бизнес-модели
5. Организационный дизайн
6. Применение этических норм
7. Консультирование руководства организации по вопросам управления HR
 |
| **Трудовая функция 2:**Формирование HR стратегии/политики организации как составляющей части стратегического управления | **Задача 1:**Анализ системы управления человеческими ресурсами организации | **Умения:** |
| 1. SWOT-анализ управления человеческими ресурсами организации, анализ уровня зрелости HR-процессов в соответствии со стратегическими целями организации
2. Анализ рынка труда, оценка спроса и предложения рабочей силы, чтобы определить текущие и будущие пробелы/вызовы в кадрах
3. Анализ результатов HR-аналитики
4. Прогнозирование ситуации с учетом HR-метрик (текучесть кадров, подбор и удержание, компетентность, работников, удовлетворенность и вовлеченность, лояльность), планирования, принятия управленческих решений
5. Применение норм трудового законодательства Республики Казахстан и иных нормативных правовых актов, связанных с регулированием взаимоотношений между организацией и работниками
6. Применение этических норм
7. Консультирование руководства организации по вопросам управления HR
8. Коммуникации, взаимодействие с бизнесом, Центром экспертизы HR, Центром обслуживания HR, иными заинтересованными лицами
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета, организационного развития, риск-менеджмента
2. Современные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами, концепции совокупного поощрения
3. Стратегия развития бизнеса, миссия и видение организации, основные цели и показатели эффективности, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования
4. Операционные бизнес-модели
5. Организационный дизайн
6. Теории и практики системы мотивации, HR-процессов и инструментов управления человеческими ресурсами, соответствующих бизнес-целям и операционной бизнес-модели
7. Знания в области организационного поведения (теории мотивации лидерства)
8. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
9. Ведущие цифровые платформы в области HR, автоматизация HR-процессов, сервисы обслуживания, информационная безопасность
10. Методы планирования и прогнозирования потребности в персонале
11. Методы оценки деятельности персонала
12. Методы проведения аудита, контроллинга процессов, анализа количественного и качественного состава персонала
13. Методы проведения социологических исследований, нормы этики делового общения
14. Сектора, в котором работает организация, и рыночных факторов, влияющих на ее деятельность
15. Политик и практик организации в области равенства и разнообразия работников
16. Последствия несоблюдения политик и практик в области трудовых отношений
17. Виды/методики предоставления обратной связи
 |
| **Задача 2:**Формирование стратегического видения по всем направлениям работы HR с учетом стратегических целей и задач организации. |  **Умения:** |
| 1. Понимание и формирование стратегического видения организации/ политики управления человеческими ресурсами в соответствии со стратегией бизнеса
2. Формирование на общекорпоративном уровне HR политики/стратегии, политики корпоративной социальной ответственности с учетом принципов и методов ведения бизнеса (на следующих уровнях: глобальный, локальный или глокализационный), бизнес-задач организации
3. Формирование общекорпоративных ценностных ориентиров и корпоративной культуры, основанной на противодействии дискриминации, на формировании этичной среды (с учетом особенностей страны, бизнес-среды, рынка труда, менталитета работников)
4. Разработка организационной структуры в соответствии с бизнес-целями и с учетом операционной модели бизнеса, нормирования численности
5. Распределение ролей должностей, задач и ответственности для выполнения стратегических целей и определение бизнес-компетенций
6. Формирование целевого состава персонала и планирование развития необходимых компетенций
7. Формирование HR бренда, ценностного предложения для работников с учетом бизнес-целей
8. Планирование количественных и качественных потребностей в персонале в краткосрочной, среднесрочной, долгосрочной перспективах (численность по основным категориям персонала, компетенции, которые необходимы и т.п.)
9. Использование различных видов занятости и режимов работы (удаленная работа/фриланс, гибкий рабочий график и т.п.)
10. Привлечение иностранной рабочей силы
11. Формирование эффективных команд для реализации HR-проектов
12. Планирование HR-мероприятий для реализации стратегических целей организации в краткосрочной, среднесрочной, долгосрочной перспективах
13. Определение зоны самостоятельного HR-управления
14. Понимание и выстраивание HR-функции (HR бизнес-партнеров, Центра экспертизы HR, Центра обслуживания HR), аутстаффинг/ аутсорсинг персонала
15. Планирование бюджета и распределение ресурсов, инвестиций в человеческий капитал, измерение эффективности всей HR-деятельности и отдельных HR-проектов
16. Управление трудовыми отношениями
17. Управление изменениями
18. Проектное управление
19. Управление рисками
20. Защита интересов работников, соблюдение интересов внутренних и внешних заинтересованных лиц (стейкхолдеров)
21. Коммуникации на всех уровнях управления, со всеми целевыми группами, заинтересованными лицами, в том числе с использованием современных инструментов, обмен мнениями
22. Предоставление обратной связи заинтересованным сторонам
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета, организационного развития, риск-менеджмента
2. Стратегия развития бизнеса, миссия и видение, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования
3. Стратегическое планирование и бюджетирование
4. Понимание внешней бизнес-среды
5. Международные стандарты труда, основные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами
6. Организационный дизайн
7. Теории и практики системы мотивации, совокупного поощрения, HR-процессов, технологий и инструментов, соответствующих бизнес-целям и операционной бизнес-модели
8. Основы организационного поведения (теории мотивации лидерства)
9. Методы оценки деятельности персонала, анализа количественного и качественного состава персонала
10. Методы планирования и прогнозирования потребности в персонале
11. Методы оценки деятельности персонала
12. Методы проведения аудита, контроллинга процессов, анализа количественного и качественного состава персонала
13. Методы проведения социологических исследований, нормы этики делового общения
14. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
15. Ведущие цифровые платформы в области HR, автоматизация HR-процессов, сервисов обслуживания HR, информационная безопасность
16. Коллективно-договорное регулирование отношений (порядок ведения коллективных переговоров, заключения коллективного договора, содержание и структура коллективного договора)
17. Планирование бюджета, управление затратами на персонал
18. Сектора, в котором работает организация, и рыночных факторов, влияющих на ее деятельность
19. Политик и практик организации в области равенства и разнообразия работников
20. Последствия несоблюдения политик и практик в области трудовых отношений
21. Виды/методики предоставления обратной связи
 |
| **Трудовая функция 3:**Разработка и совершенствование HR-инфраструктуры (методики, технологии, инструменты) для реализации стратегических бизнес целей | **Задача 1:**Определение ценностей, формирование и развитие корпоративной культуры | **Умения:** |
| 1. Анализ результатов диагностики корпоративной культуры
2. Определение HR-технологий и практик, которые наиболее эффективно повлияют на развитие целевой корпоративной культуры
3. Определение организационных возможностей, относящихся к корпоративной культуре, их проявление на поведенческом уровне
4. Проведение стратегических сессий, разработка поведенческих сценариев для достижения целей организации
5. Определение ценностей, модели компетенций (набор качеств и навыков, необходимых для успешного достижения целей), корпоративной культуры в соответствии со стратегией бизнеса
6. Применение методов управления межличностными отношениями, работа в команде
7. Разработка кодекса поведения/этики
8. Работа с сопротивлением работников
9. Разработка плана коммуникаций, дорожной карты формирования и развития корпоративной культуры, их реализация
10. Коммуникации внутри организации, выстраивая систему межличностных отношений
11. Коммуникации, взаимодействие с внешними заинтересованными лицами (стейкхолдерами)
12. Консультирование руководства и работников по вопросам HR
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учет, организационного развития
2. Стратегия развития бизнеса, миссия и видение, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования, определение экономической эффективности программ
3. Международные стандарты труда, современные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами
4. Знания в области организационного поведения (теории мотивации лидерства)
5. Управление изменениями
6. Международная практика в области управления корпоративной культурой, повышения эффективности работников
7. Корпоративные ценности, и механизмы управления ими через HR процессы и процедуры
8. Теоретические концепции проведения исследований корпоративной культуры
9. Методология проведения исследования: дизайн, методы, стратегия, инструментарий
10. Принципы работы с количественными и качественными данными (основы математики, статистики, количественные и качественные методы исследования)
11. Основы психологии, психофизиологии, культурологии и социологии труда
12. Методы изучения психологических и культурных особенностей трудовой деятельности работников
13. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
14. Методы управления конфликтами, процедуры и инструменты медиации
15. Ведущие цифровые платформы в области HR, автоматизации HR-процессов, сервисов обслуживания HR, информационной, безопасности в области HR
 |
| **Задача 2:**Определение политики по планированию ресурсов, подбору и найму, удержанию и продвижению, высвобождению и восполнению  | **Умения:** |
| 1. Построение организационной структуры, штатного расписания с учетом потребностей бизнес-стратегии и операционной модели, определение зоны ответственности работников и подразделений (положения, должностные инструкции/описания должностей)
2. Разработка политики по планированию ресурсов, подбору и найму, удержанию и продвижению, высвобождению и восполнению с учетом бизнес-целей организации
3. Планирование и прогнозирование трудовых ресурсов на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды, в т.ч. учитывая возможное перераспределение человеческих ресурсов в условиях цифровизации и автоматизации процессов, рынок труда, миграционные процессы
4. Формирование ценностного предложения работодателя, развитие бренда работодателя
5. Управление трудовыми отношениями
6. Развитие внешних коммуникаций
7. Использование HR-метрик и актуальной HR-аналитики для поддержки бизнес-решений организации
8. Трансформация бизнес-потребностей в HR-инициативы/ проекты и их реализация
9. Планирование и контроль расходов бюджета по управлению человеческими ресурсами организации
10. Соблюдение этических норм
11. Взаимодействие с заинтересованными лицами
12. Ведение переговоров по вопросам HR c представителями работников
13. Работа с информационными системами, цифровыми платформами HR и базами данных, применение передовых технологий, цифровых решений (рекрутмент боты, роботизация и т.д.)
14. Консультирование руководства и работников по вопросам, входящим в компетенцию HR. Предоставление обратной связи
15. Представление интересов организации в государственных органах, организациях и профессиональных сообществах по вопросам HR
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета, организационного развития, риск -менеджмента
2. Стратегия развития бизнеса, миссия и видение, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования, определение экономической эффективности программ
3. Международные стандарты труда, современные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами
4. Организационный дизайн
5. Теории и практики системы совокупного поощрения, HR-процессов и инструментов управления человеческими ресурсами, соответствующих бизнес-целям и операционной бизнес-модели
6. Методы оценки деятельности персонала, анализа количественного и качественного состава персонала, формы материального и нематериального стимулирования труда
7. Методы исследований вовлеченности, удовлетворенности услугами HR, нормы этики делового общения
8. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
9. Методы управления конфликтами, процедуры и инструменты медиации
10. Ведущие цифровые платформы в области HR, автоматизация HR-процессов, сервисов обслуживания HR, информационная безопасность, кадровая безопасность
 |
| **Задача 3:**Управление трудовыми отношениями | **Умения:** |
| 1. Формирование/согласование условий договоров, связанных с регулированием взаимоотношений между работником и организацией
2. Контроль за соблюдением законодательства, международных стандартов труда
3. Организация и проведение профилактических мер по предупреждению трудовых конфликтов
4. Разъяснительная работа по трудовым вопросам, своевременное доведение принятых решений до сведения работников
5. Мониторинг и выявление проблем в сфере трудовых отношений
6. Взаимодействие с заинтересованными лицами (стейкхолдерами), представителями работников
7. Предоставление экспертной оценки по трудовым вопросам
8. Обучение нормам законодательства
9. Ведение коллективных переговоров
10. Консультирование руководства и работников по трудовым вопросам
11. Применение принципов и норм трудового законодательства, этических норм в управлении человеческими ресурсами
12. Регулирование трудовых вопросов, участие в досудебном и судебном рассмотрении трудовых споров
13. Выполнение требований по защите и хранению и персональных данных работников согласно законодательству
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие знания процессов, процедур и инструментов управления человеческими ресурсами, кадровое делопроизводство
2. Теории и практики системы мотивации, HR-процессов и инструментов управления человеческими ресурсами, соответствующих бизнес-целям и операционной бизнес-модели
3. Знания в области организационного поведения (теории мотивации лидерства)
4. Управление изменениями
5. Управление HR-рисками (риск-менеджмент)
6. Методы и принципы построения эффективных коммуникаций
7. Методы проведения аудита, контроллинга процессов
8. Методы проведения социологических исследований, нормы этики делового общения
9. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
10. Стратегия развития бизнеса, миссии и видение, глубокие практические и теоретические знания стратегического планирования и бизнес-администрирования, бизнес-процессы, методы управления развитием и эффективностью организации
11. Ведущие цифровые платформы в области HR, автоматизация HR-процессов, информационная безопасность
12. Система коллективно-договорного регулирования, процедуры ведения коллективных переговоров
13. Методы управления конфликтами, процедуры и инструменты медиации
14. Профессиональные стандарты HR
15. Знание сектора, в котором работает организация, и рыночных факторов, влияющих на ее деятельность
16. Глубокие знания политик и практик организации в области равенства и разнообразия сотрудников
17. Последствия несоблюдения политик и практик в области трудовых отношений
18. Виды/методики предоставления обратной связи
 |
|  | **Задача 4:**Определение политики по обучению и развитию персонала | **Умения**  |
| 1. Утверждение современных принципов и методов обучения и развития персонала
2. Разработка и утверждение политики обучения и развития
3. Определение потребности персонала в обучении с учетом уровня развития компетенций
4. Формирование системы обучающих мероприятий, включающих контроль за усвоением знаний и формированием навыков, систему поддержки результатов обучения
5. Разработка и реализация программы развития лидерства (фокус с учетом стратегических задач)
6. Планирование и организация обучающих мероприятий (лекции, семинары, тренинги, рабочие группы и т.д.), адаптированные к потребностям и особенностям организации
7. Организация передачи знаний
8. Получение "обратной связи" по результатам обучения
9. Оценка эффективности обучения работников.
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета, организационного развития
2. Стратегия развития бизнеса, миссия и видение, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования, определение экономической эффективности программ
3. Международные стандарты труда, основные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами
4. Основы организационного поведения (теории мотивации лидерства)
5. Управление изменениями
6. Проектное управление
7. Методы оценки деятельности персонала, формы материального и нематериального стимулирования труда
8. Методы исследований вовлеченности, удовлетворенности услугами HR, нормы этики делового общения
9. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
10. Ведущие цифровые платформы в области HR, автоматизация HR-процессов, сервисов обслуживания HR, информационная безопасность
 |
| **Задача 5:**Определение политики по управлению эффективности деятельности персонала, совокупным поощрением/ вознаграждением | **Умения:** |
| 1. Определение системы оценки персонала в соответствии с потребностями бизнеса, учитывая этап его развития и масштабы
2. Разработка и сопровождение процесса определения ключевых показателей эффективности (KPI) работников, по которым определяется результативность
3. Построение связи личных целей работника с целями организации на основе принципа SMART
4. На основании оценки персонала формирование кадрового резерва организации, выявление карьерных амбиций, определение задач профессионального роста для работников
5. Обратная связь работникам, подведение итогов за период, анализ причин успехов и неудач, совместное планирование будущих результатов
6. Обучение линейных руководителей системе управлению целями
7. Мониторинг промежуточных результатов работников, предоставление обратной связи линейными руководителями
8. Обеспечение сотрудничество (collaboration) внутри команды для достижения общего результата
9. Формирование политики вознаграждения с учетом обзоров рынка труда, определение системы совокупного поощрения/ совокупного вознаграждения
10. Применение программ признания заслуг и поощрений работников
11. Оценка затрат на персонал, обеспечение соответствия уровня оплаты труда и финансового результата работы организации
12. Коммуникации и информационно-разъяснительная работа по вопросам мотивации персонала.

Оценка эффективности процессов, оценки деятельности, совокупного поощрения/ вознаграждения. |
| **Знания:** |
| * 1. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета, организационного развития
	2. Стратегия развития бизнеса, миссия и видение, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования, определение экономической эффективности программ
	3. Международные стандарты труда, современные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами
	4. Основы организационного поведения (теории мотивации лидерства)
	5. Управление изменениями
	6. Проектное управление
	7. Методы оценки деятельности персонала, теории и практики системы мотивации, формы материального и нематериального стимулирования труда
	8. Методы исследований вовлеченности, удовлетворенности услугами HR, нормы этики делового общения
	9. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
	10. Ведущие цифровые платформы в области HR, автоматизация HR-процессов, сервисов обслуживания HR, информационная, кадровая безопасность
	11. Критерии оценки программных продуктов для задач управления эффективностью деятельности, вознаграждением
 |
|  | **Задача 6:**Автоматизация и цифровизация HR-деятельности | **Умения:** |
| 1. Формирование основных метрик / показателей / параметров для координации и контроля HR-процессов
2. Анализ уровня зрелости HR-функции, HR-процессов, HR-аналитики
3. Анализ текущих показателей и выявление функций/процессов / видов деятельности для их дальнейшей оптимизации и автоматизации / цифровизации
4. Анализ HR-рисков, связанных с цифровизацией и автоматизацией HR-функции
5. Прогнозирование возможных результатов от внедрения новых технологий
6. Разработка концепции требуемых автоматизированных / цифровых решений и определение необходимых ресурсов (трудовые, финансовые, временные, технические)
7. Разработка проекта автоматизированных / цифровых решений для организации работы HR-функции и работников организации
8. Организация перехода на новую оптимизированную / цифровую функцию/процесс/вид деятельности
9. Консультирование работников и руководителей относительно целевых параметров (дэшборд, метрики, показатели) организации, координации и контроля HR-процессов
10. Консультирование работников и руководителей относительно перехода на новую оптимизированную / цифровую функцию/процесс/вид деятельности
11. Анализ результатов опроса удовлетворенностью клиентским опытом работников
12. Разработка плана мероприятий, принятие корректирующих мер
 |
| **Знания:** |
| 1. Современные и передовые тенденции развития передовых международных технологии в области управления человеческими ресурсами и HR-цифровизации
2. Стратегия развития бизнеса, миссия и видение организации, основные цели и показатели эффективности, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования
3. Современные цифровые HR-платформы и принципы их работы, автоматизация HR-процессов, сервисов обслуживания HR, информационная безопасность
4. Технологии поиска информации онлайн и оффлайн
5. Деловая этика и нормы этического общения
 |
| **Трудовая функция 4:**Регулярная оценка и повышение эффективности HR стратегии/политики в соответствии со стратегическими целями организации | **Задача 1:**Оценка внедрения HR-стратегии/политики, HR-процессов, технологий и инструментов | **Умения:** |
| 1. Оценка эффективности HR стратегии/ политики, оценка соответствия ее стратегии бизнеса
2. Оценка внедрения процесса поиска и подбора кадров с учетом предъявляемых требований и компетенций, адаптация работников при вхождении в должность
3. Оценка внедрения системы управления эффективностью деятельности персонала, принципов политики обучения и развития работников (развитие профессиональных и лидерских компетенций)
4. Оценка внедрения системы совокупного поощрения/ вознаграждения (материального и нематериального), программы признания заслуг и поощрения и пр., анализ соответствия стратегии организации и вознаграждения труда успешным корпоративным практикам
5. Оценка внедрения программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации HR-процессов
6. Настройка HR-системы на качественную обработку информации, на основе которой выстраивается система принятия решений
7. Консультирование по вопросам, возникающим в рамках взаимодействия сторон, предоставление обратной связи заинтересованным сторонам
8. Доведение до руководства организации существующих или потенциальных проблем, HR-рисков для принятия управленческих решений
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета, риск-менеджмента, организационного развития
2. Современные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами, международные стандарты труда
3. Теории и практики системы мотивации, HR-процессов и инструментов управления человеческими ресурсами, соответствующих бизнес-целям и операционной бизнес-модели
4. Основы организационного поведения (теории мотивации лидерства)
5. Управление изменениями
6. Проектное управление
7. Управление HR-рисками
8. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
9. Стратегия развития бизнеса, миссия, видение, основные показатели эффективности, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования
10. Планирование и бюджетирование расходов на персонал
 |
| **Задача 2:**Управление внутренними коммуникациями, управление изменениями, обеспечение информированности и обратной связи | **Умения:** |
| 1. Разработка коммуникационной стратегии
2. Разработка плана коммуникаций по реализации HR-процессов, политик и технологий и пр.
3. Информационная поддержка управленческих решений в области HR
4. Информационная поддержка в рамках управления изменениями
5. Мониторинг и выявление коммуникационных и управленческих проблем
6. Применение инструментов построения коммуникации внутри организации
7. Развитие бренда работодателя, создание брендбука
8. Формирование правильного представления о роли HR
9. Взаимодействие с заинтересованными лицами (стейкхолдерами), представителями работников
10. Доведение принятых решений до сведения работников
11. Продвижение HR-решений в рамках личных встреч с руководством, работниками, опубликование статей во внутрикорпоративных изданиях, размещение информации на внутреннем сайте, оповещение по электронной почте, через инфосессии и т.п.
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета, риск-менеджмента, организационного развития
2. Современные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами, международные стандарты труда
3. Теории и практики системы мотивации, HR-процессов и инструментов управления человеческими ресурсами, соответствующих бизнес-целям и операционной бизнес-модели
4. Основы организационного поведения (теории мотивации лидерства)
5. Управление изменениями
6. Проектное управление
7. Методы и принципы построения эффективных коммуникаций
8. Методы проведения аудита, контроллинга процессов
9. Методы проведения социологических исследований, нормы этики делового общения
10. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
11. Стратегия развития бизнеса, миссии и видение, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования, бизнес-процессы, методы управления развитием и эффективностью организации
12. Ведущие цифровые платформы в области HR, автоматизация HR-процессов, информационная безопасность
13. Ведение переговоров
 |
| **Задача 3:**Профессионализация HR функции | **Умения:** |
| 1. Построение HR-функции в соответствии с бизнес-стратегией организации (Центр экспертизы, Центр обслуживания, аутсорсинг, аутстаффинг и др.)
2. Распределение ролей и обязанностей в HR функции
3. Организация труда (гибкий подход с учетом интересов организации и работника) и регулирование взаимоотношений
4. Защита интересов работников и развитие человеческого капитала
5. Понимание и выявление потребностей бизнеса/клиентов/ работников
6. Формирование бизнес-потребностей в области HR-инициатив/проектов и в рамках их реализации, в области прогнозированиии оценкеэффективности принимаемых решений
7. Инвестиции в работников HR-службы, обеспечение необходимого обучения и развития компетенций
8. Использование и развитие цифровых платформ HR, автоматизация HR-процессов
9. Консультирование руководства и работников, экспертная поддержка подразделений организации
10. Развитие коммуникаций, обратная связь (сбор предложений, мнений, инфосессии, публичные встречи с руководством, интернет-чаты, HR-административная поддержка)
11. Взаимодействие/сотрудничество (эффективная совместная работа и синергия) с заинтересованными лицами (стейкхолдерами)
12. Планирование бюджета и распределение ресурсов, инвестиций в человеческий капитал, оценка уровня возврата инвестиций, измерение эффективности всей HR-деятельности и отдельных HR-проектов/процессов, сопоставление их с рыночными показателями
13. Оценка эффективности HR-функции: HR бизнес-партнер, Центр экспертизы и Центр обслуживания
14. Исследование удовлетворенности работников услугами HR
15. Принятие корректирующих мер по улучшению HR-функции
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета, риск-менеджмент
2. Современные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами, международные стандарты труда
3. Теории и практики системы мотивации, HR-процессов и инструментов управления человеческими ресурсами, соответствующих бизнес-целям и операционной бизнес-модели
4. Основы организационного поведения (теории мотивации лидерства)
5. Управление изменениями
6. Проектное управление
7. Управление HR-рисками
8. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
9. Стратегия развития бизнеса, миссия, видение, основные показатели эффективности, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования
10. Планирование и бюджетирование
11. Профессиональные стандарты HR
 |
| **Трудовая функция 5:**Управление HR-процессами с фокусом на наиболее приоритетные задачи на конкретном этапе развития бизнеса | **Задача 1:**Выявление потребностей для решения приоритетных задач на конкретном этапе развития бизнеса  | **Умения:** |
| 1. Диагностика состояния HR-процессов, технологий и инструментов, ресурсов на конкретном этапе развития бизнеса, выявление потребностей для решения приоритетных задач на конкретном этапе развития бизнеса
2. Планирование и бюджетирование средств на персонал, реализацию HR-инициатив, проектов
3. Обсуждение, согласование и принятие соответствующих корректировок
4. Доведение проблем до руководства, принятие управленческих решений
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета, организационного развития
2. Современные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами, международные стандарты труда
3. Теории и практики системы мотивации, HR-процессов и инструментов управления человеческими ресурсами, соответствующих бизнес-целям и операционной бизнес-модели
4. Основы организационного поведения (теории мотивации лидерства)
5. Управление изменениями
6. Проектное управление
7. Управление HR-рисками
8. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
9. Стратегия развития бизнеса, миссия, видение, основные показатели эффективности, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования
10. Планирование и бюджетирование
 |
| **Задача 2:**Улучшение HR-процессов, разработка HR-инициатив и проектов для конкретного этапа развития бизнеса | **Умения:** |
| 1. Разработка и поддержка инноваций и изменений, перспективных инициатив, направленных на достижение выявленных приоритетных задач, включая использование возможности автоматизации HR-процессов, цифровых возможностей в области управления человеческими ресурсами
2. Формирование и мониторинг деятельности проектных команд
3. Контроль и мониторинг HR-деятельности, включая фокус на инициативы и проекты, которые подвергаются наибольшему риску без постоянной поддержки со стороны руководства
4. Устранение критических уязвимостей в условиях неопределенности
5. Планирование и бюджетирование расходов на персонал
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета, организационное развитие
2. Современные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами, международные стандарты труда Теории и практики системы мотивации, HR-процессов и инструментов управления человеческими ресурсами, соответствующих бизнес-целям и операционной бизнес-модели. Основы организационного поведения (теории мотивации лидерства)
3. Управление изменениями
4. Проектное управление
5. Управление HR-рисками
6. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
7. Стратегия развития бизнеса, миссия, видение, основные показатели эффективности, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования
8. Планирование и бюджетирование
 |
| **Трудовая функция 6:**Управление HR-рисками | **Задача 1:**Мониторинг и анализ HR-рисков (выявление, классификация, анализ, оценка рисков, минимизация/действия, мониторинг) | **Умения:** |
| 1. Кадровый аудит
2. Анализ HR-метрик, проведение HR-аналитики
3. Исследование уровня удовлетворенности работников услугами HR, анализ результатов опроса
4. Анализ результатов оценки внедрения HR-процессов, технологий и инструментов
5. Анализ рисков, связанных с деятельностью персонала, регулированием трудовых отношений, информационной безопасностью, защитой персональных данных, а также коррупционных, финансовых рисков в сфере управления HR
6. Идентификация и анализ рисков, а также факторов, влияющих на возникновение рисков, с целью выбора оптимальных управленческих решений
7. Оценка эффекта от наступления HR-рисков
8. Интеграция управления рисками в HR-процессы на всех уровнях
9. Разработка и согласование политик/плана по снижению наступления предполагаемого эффекта
10. Мониторинг реализации политик/плана
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие знания HR-процессов, практики и инструменты управления человеческими ресурсами, кадровое делопроизводство, риск-менеджмент
2. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
3. Теории и практики системы мотивации, HR-процессов и инструментов управления человеческими ресурсами, соответствующих бизнес-целям и операционной бизнес-модели
4. Управление изменениями
5. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
6. Инструменты обеспечения кадровой безопасности
7. Планирование и бюджетирование расходов на персонал
8. Профессиональные стандарты HR;
9. Методы управления конфликтами, процедуры и инструменты медиации
10. Управление рисками
 |
| **Задача 2:** Проактивная оценка рисков, минимизация и профилактика HR-рисков | **Умения:** |
| 1. Оценка тенденций на международном и местном рынках труда и т.д.
2. Классификация рисков, связанных с управлением человеческими ресурсами, анализ, оценка и постоянный мониторинг
3. Оценка эффективности HR-деятельности, выработка рекомендаций по улучшению
4. Разработка плана мероприятий по управлению HR-рисками и управлением ими (т.е. мониторинг их уровня, реализация мероприятий по предотвращению наступления и ликвидации последствий рисковых событий)
5. Формирование политик/ принятие мер, исключающих или смягчающих HR-риски
6. Прогнозирование возможных последствий в случае реализации риска в сфере управления человеческими ресурсами
7. Принятие антикризисных мер, проведение мероприятий с целью минимизации и профилактики рисков
8. Контроль уровня HR-рисков

9. Управление изменениями, работа с сопротивлением работников10. Налаживание межличностных взаимоотношений и системы внутренних коммуникаций11. Коммуникации с менеджментом бизнеса, заинтересованными лицами, доведение до руководства проблем и предложение путей их решения12. Консультирование руководства и работников по вопросам управления человеческими ресурсами в рамках управления рисками в области HR13. Принятие своевременных управленческих решений в области риск-менеджмента 14. Применение этических норм15. Мониторинг, оценка затрат и контроль бюджетирования в рамках управления рисками в области HR |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания риск-менеджмента в области управления человеческими ресурсами (кадровые риски, внешние и внутренние факторы рисков), принципы управления кадровыми рисками, контроль и мониторинг эффективности управления рисками (ожидаемыми, прогнозируемыми, состоявшимися)
2. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
3. Стратегия развития бизнеса, миссии, видения, основные показатели эффективности, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования
4. Теории и практики системы мотивации, HR-процессов и инструментов управления человеческими ресурсами, соответствующих бизнес-целям и операционной бизнес-модели
5. Управление изменениями
6. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
7. Теории и инструменты обеспечения кадровой безопасности
8. Планирование и бюджетирование расходов на персонал
9. Профессиональные стандарты HR
10. Методы управления конфликтами, процедуры и инструменты медиации
 |
| Требования к личностным компетенциям | Стратегическое мышлениеПонимание бизнесаОриентация на результатВдохновляющее лидерствоПроактивностьГибкость/адаптируемостьЭффективные коммуникации |
| Связь с другими профессиями в рамках ОРК | 5 | Специалист по проведению социологических исследований в организации |
| 6 | Эксперт по проведению социологических исследований в организации |
| 6 | Аналитики-исследователи |
| 6 | Аналитик рабочих мест |
| 6 | HR-аналитик |
| 6 | Аналитик по управлению персоналом |
| 6 | Консультанты по вопросам управления и ведения бизнеса |
| 6 | Консультант в области управления человеческими ресурсами |
| 8 | Управляющий (в подразделениях (службах) управления кадрами и трудовыми отношениями) |
| Связь с КС или другими справочниками профессий | 33. Заместитель директора (директор, вице-президент)по управлению персоналом |  |
| Связь с системой образования и квалификации | Уровень образования:высшее образование | Специальность:управление человеческими ресурсами | Квалификация:стратегический HR |
| **КАРТОЧКА ПРОФЕССИИ:** **«HR БИЗНЕС-ПАРТНЕР»** |
| Код | 2422-1-031  |
| Код группы | 2422-1  |
| Профессия | HR бизнес-партнер  |
| Другие возможные наименования профессии: | 2422-1-021 Специалист по работе с персоналом2422-1-022 Специалист по трудовым отношениям2631-0-005 Консультант по менеджментуМенеджер HR |
| Квалификационный уровень по ОРК | 7 |
| Основная цель деятельности: | Координация и реализация политики/стратегии по управлению человеческими ресурсами с фокусом на развитие талантов и эффективность изменений для удовлетворения потребностей бизнеса, регулирование трудовых отношений с целью обеспечения защиты прав и интересов сторон, максимальное содействие реализации стратегии бизнеса в достижении целей и эффективности организации. |
| Трудовые функции: | Обязательные трудовые функции: | 1. Участие в разработке, внедрение стратегии/ политики управления человеческими ресурсами, HR-процессов, технологий и инструментов
2. Построение взаимоотношений с менеджментом бизнеса, заинтересованными сторонами
3. Оценка эффективности HR-функции, минимизация и профилактика HR-рисков
 |
| Дополнительные трудовые функции: | - |
| **Трудовая функция 1:**Участие в разработке, внедрение стратегии/ политики управления человеческими ресурсами, HR-процессов, технологий и инструментов  | **Задача 1:**Формирование HR политики в организации | **Умения:** |
| 1. Вовлечение в управленческую деятельность организации, в процессы реализации бизнес-задач, и создание необходимого инструментария для их достижения, в качестве равной стороны
2. Участие в формировании стратегического видения по всем направлениям работы HR с учетом бизнес-целей и операционной модели организации
3. Построение организационной структуры с учетом бизнес-целей, потребностей бизнеса в кадрах, определение зоны ответственности работников и подразделений
4. Участие в разработке стратегии/политики управления человеческими ресурсами с учетом бизнес-целей и потребностей клиентов
5. Разработка мероприятий по реализации стратегии/политики управления человеческими ресурсами
6. Управление изменениями
7. Трансформация бизнес-потребностей в HR-инициативы и их реализация
8. Планирование потребностей в персонале по бизнес-направлениям
9. Использование метрик, интеграция результатов в бизнес-операции
10. Применение норм трудового законодательства РК и иных нормативных правовых актов, связанных с регулированием взаимоотношений между организацией и работниками
11. Применение корпоративных и этических норм в управлении человеческими ресурсами
12. Консультирование руководства организации и работников по вопросам управления человеческими ресурсами
13. Консультирование внутренних клиентов по корпоративным политикам и HR-процедурам

14. Участие в формировании бюджета и распределение ресурсов, инвестиций в человеческий капитал, оценка уровня возврата инвестиций, измерение эффективности всей HR-деятельности и отдельных HR-проектов, сопоставление их с рыночными показателями |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета, риск-менеджмента
2. Современные процессы и инструменты управления человеческими ресурсами, кадровое делопроизводство
3. Управление изменениями
4. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
5. Стратегия развития бизнеса, миссия, видение, основные показатели эффективности, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования
6. Методы управления развитием и эффективностью (SWOT-анализ, знание ROI, EBITDA, profit, market share и т. д.), определения экономической эффективности
7. Ведение проектов
8. Знание сектора, в котором работает организация, и рыночных факторов, влияющих на ее деятельность
9. Знание политик и практик организации в области равенства и разнообразия работников (diversity)
10. Последствия несоблюдения политик и практик в области трудовых отношений
11. Виды/методики предоставления обратной связи
 |
| **Задача 2:**Внедрение HR-процессов, технологий и инструментов | **Умения:** |
| 1. Внедрение и поддержание систем мотивации, адаптации, удержания компетентных кадров, оценки и развития персонала, управление эффективностью и вовлеченностью персонала, управление талантами, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда
2. Применение программы признания заслуг и поощрений
3. Управление изменениями
4. Управление HR-рисками (мониторинг, минимизация и профилактика рисков)
5. Ведение проектов
6. Внедрение и поддержание системы совокупного поощрения
7. Внедрение программы для защиты интересов заинтересованных сторон
8. Внедрение изменений, программ стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления человеческими ресурсами
9. Применение различных видов связей/коммуникаций, их координация
10. Взаимодействие с внутренними клиентами/работниками
11. Получение экспертной поддержки и консультирование Центра экспертизы HR, Центра обслуживания
12. Консультирование по вопросам, возникающим в рамках взаимодействия сторон
13. Применение принципов и норм трудового законодательства, этических норм в управлении человеческими ресурсами
14. Применение методов управления межличностными отношениями, работа в команде, развитие модели компетенций, развитие лидерства, подбор кадров, выявление талантов
15. Контроль расходов бюджета по управлению человеческими ресурсами организации
16. Работа с информационными системами/цифровыми платформами в области HR и базами данных
17. Организация мероприятий по обеспечению выполнения требований охраны труда и техники безопасности в соответствии законодательством и актами организации
18. Реализация плана корпоративных мероприятий
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета
2. Основы делопроизводства и документооборота в организации
3. Глубокие знания процессов и инструментов управления человеческими ресурсами, кадровое делопроизводство
4. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
5. Стратегия развития бизнеса, миссия, видение, основные показатели эффективности, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования
6. Сектор, в котором работает организация, и рыночные факторы, влияющие на ее деятельность
7. Политики и практики организации в области равенства и разнообразия сотрудников (diversity)
8. Последствия несоблюдения политик и практик в области трудовых отношений
9. Виды/методики предоставления обратной связи
 |
| **Задача 3:**Внедрение ценностей и развитие корпоративной культуры, соответствующей стратегии развития организации  | **Умения:** |
| 1. Проведение анализа и оценки корпоративной культуры
2. Определение ценностей, целевой модели корпоративной культуры с учетом стратегии бизнеса
3. Анализ результатов диагностики и интерпретация полученных данных
4. Разработка и реализация дорожной карты по развитию корпоративной культуры
5. Организация исследования уровня вовлеченности работников, анализ результатов исследования
6. Разработка политики по развитию корпоративной культуры и ее внедрение в организации
7. Подготовка информационных материалов для работников по вопросам ценностей и корпоративной культуры
8. Проведение коммуникационных кампаний по вопросам ценностей и корпоративной культуры, результатам исследования уровня вовлеченности
9. Применение этических норм
10. Разъяснительная работа с целью сокращения сопротивления изменениям со стороны работников
11. Применение к работникам мер поощрения согласно программам признания заслуг и поощрений
12. 12. Консультирование руководителей и работников по вопросам, связанным с корпоративной культурой
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета
2. Современные и передовые процессы и инструменты управления человеческими ресурсами, кадровое делопроизводство
3. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
4. Стратегия развития бизнеса, миссия, видение, основные показатели эффективности, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования
5. Управление изменениями
6. Международная практика в области управления корпоративной культурой, повышения эффективности работников, основные факторы эффективности развития корпоративной культуры
7. Корпоративные ценности, и механизмы управления ими через HR процессы и процедуры
8. Теоретические концепции проведения исследований корпоративной культуры
9. Методология проведения исследования: дизайн, методы, стратегия, инструментарий
10. Принципы работы с количественными и качественными данными (основы математики, статистики, количественные и качественные методы исследования)
11. Знания в области психологии, психофизиологии, культурологии и социологии труда
12. Методы изучения психологических и культурных особенностей трудовой деятельности работников
 |
| **Задача 4:**Управление трудовыми отношениями | **Умения:** |
| 1. Организация и проведение профилактических мер по предупреждению трудовых конфликтов
2. Проведение разъяснительных работ по трудовым вопросам, своевременное доведение принятых решений до сведения работников
3. Мониторинг и выявление проблем в сфере трудовых отношений
4. Взаимодействие с заинтересованными лицами (стейкхолдерами), представителями работников
5. Предоставление экспертной оценки по трудовым вопросам
6. Предоставление обратной связи
7. Обучение нормам трудового законодательства
8. Ведение коллективных переговоров
9. Консультирование руководства и работников по трудовым вопросам
10. Применение принципов и норм трудового законодательства, этических норм в управлении человеческими ресурсами
11. Регулирование трудовых вопросов, участие в досудебном и судебном рассмотрении трудовых споров
12. Выполнение требований по защите и хранению и персональных данных работников согласно законодательству
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие знания процессов, процедур и инструментов управления человеческими ресурсами, кадровое делопроизводство
2. Теории и практики системы мотивации, HR-процессов и инструментов управления человеческими ресурсами, соответствующих бизнес-целям и операционной бизнес-модели
3. Основы организационного поведения (теории мотивации лидерства)
4. Основы управления изменениями и управления HR-рисками (риск-менеджмент)
5. Методы и принципы построения эффективных коммуникаций
6. Методы проведения аудита, контроллинга процессов
7. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
8. Ведущие цифровые платформы в области HR, автоматизация HR-процессов, информационная безопасность, кадровая безопасность
9. Система коллективно-договорного регулирования, процедуры ведения коллективных переговоров
10. Методы управления конфликтами, процедуры и инструменты медиации
11. Сектора, в котором работает организация, и рыночных факторов, влияющих на ее деятельность
12. Политики и практики организации в области равенства и разнообразия сотрудников
13. Последствия несоблюдения политик и практик в области трудовых отношений
14. Виды/методики предоставления обратной связи
 |
| **Трудовая функция 2:**Построение взаимоотношений с менеджментом бизнеса, Центром экспертизы HR, Центром обслуживания HR | **Задача 1:**Анализ HR-процессов, внутренних нормативных документов по вопросам управления человеческими ресурсами и принятие корректирующих мер | **Умения:** |
| 1. Анализ отчетности по управлению человеческими ресурсами, выработкапредложений по улучшению, исходя из целей бизнес-процессов и операционной модели организации

2. Анализвнедрения HR-процессов3. Анализ и оценка HR-рисков, уровня обеспеченности (укомплектованности) кадрами с учетом потребности/задач бизнеса/производства4. Анализ результатов исследования уровня вовлеченности работников для улучшения действующих процессов5. Разработка предложений/участие в актуализации HR-политики/стратегии, правил в соответствии со стратегией организации, успешными корпоративными практиками6. Управление изменениями, работа с сопротивлением среди работников7. Разработка и реализация плана коммуникаций8. Содействие предоставлению конструктивной обратной связи как компонента в развитии работников9. Принятие профилактических мер по предупреждению социально-трудовых конфликтов, минимизации HR-рисков, ведение переговоров, участие в разработке коллективного договора (при необходимости)10. Консультирование руководителей и работников по вопросам управления человеческими ресурсами11. Взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами)12. Анализ внутренних коммуникаций, выявление проблемных зон, налаживание межличностных взаимоотношений и системы коммуникаций между руководством и работниками13. Разработка по результатам анализа плана мероприятий по улучшению HR-процессов, нормативных документов и его реализация14. Применение к работникам мер поощрения согласно программам признания заслуг и поощрений |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета
2. Организационный дизайн, HR-процессы и инструменты управления человеческими ресурсами с учетом стратегии развития бизнеса и бизнес-процессов
3. Основы управления изменениями и управления HR-рисками
4. Методы планирования и прогнозирования потребностей в персонале
5. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала
6. Методы проведения аудита, контроллинга управленческих процессов, анализа количественного и качественного состава персонала
7. Теории и практики системы мотивации, формы материального и нематериального стимулирования труда работников
8. Методы проведения исследований вовлеченности, оценки корпоративной культуры, нормы этики делового общения
9. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
10. Стратегия развития бизнеса, миссия, видение, основные показатели эффективности, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования
11. Основы социологии, психологии и экономики труда, управления социальным развитием организации
12. Методика определения и классификации рисков, связанных с управлением человеческими ресурсами
13. Методы управления конфликтами, процедуры и инструменты медиации
14. Ведущие цифровые платформы в области HR, сервисы обслуживания HR, информационная, кадровая безопасность
15. Политики и практики организации в области равенства и разнообразия сотрудников (diversity)
16. Виды/методики предоставления обратной связи
 |
| **Задача 2:**Коммуникации с менеджментом бизнеса, Центром экспертизы HR, Центром обслуживания HR | **Умения:** |
| 1. Вовлечение в управленческую деятельность организации, в реализацию бизнес-задач и создания необходимого инструментария для их достижения, в качестве равной стороны
2. Установление и поддержание долгосрочных взаимоотношений с внутренними клиентами
3. Участие в разработке, формировании и реализации стратегии развития бизнеса, в разработке стратегии управления персоналом, соблюдение интересов стейкхолдеров
4. Трансляция стратегических целей бизнеса до уровня работников посредством коммуникационных инструментов, через информационные сети
5. Применение HR-политики/стратегии управления человеческими ресурсами, практик и HR-процессов с учетом стратегии развития бизнеса
6. Выстраивание партнерских отношений с менеджментом бизнеса, со всеми HR-функциями
7. Разработка плана коммуникаций. Коммуникации с менеджментом бизнеса, проведение обучения по вопросам HR
8. Информационно-разъяснительная работа среди работников
9. Управление изменениями
10. Предложение HR-решений, увеличивающих эффективность бизнеса
11. Обеспечение связи организационной культуры и системы оценки эффективности через компетенции и ключевые показатели деятельности
12. Налаживание эффективных межличностных взаимоотношений
13. Эффективное управление потенциалом работников
14. Эффективное управление HR-проектами, участие в проектах организации
15. Организация информационного обмена между работниками и руководством организации
16. Развитие внутренних и внешних коммуникаций (письменные и устные). Организация совместной работы в коллективе с целью выполнения задач организации
17. Внедрение HR-изменений и инструментов, которые повышают эффективность бизнеса
18. Консультирование руководителей и работников организации по вопросам управления человеческими ресурсами / разрешения возникающих вопросов; оказание помощи в разработке организационных решений, позволяющих персоналу максимально эффективно реализовывать свой потенциал
19. Консультирование руководителей по вопросам автоматизации и цифровизации системы управления человеческими ресурсами
20. Использование метрик в области управления человеческими ресурсами
21. Мониторинг соблюдения внутренних нормативных актов, влияющих на эффективное функционирование системы
22. Применение этических норм, инструментов разрешения трудовых споров, ведения переговоров с целью регулирования социально-трудовых вопросов
 |
| **Знания:** |
| 1. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета
2. Стратегия развития бизнеса, бизнес-процессы, стратегического планирования и бизнес-администрирования
3. Организационный дизайн, HR-процессы и инструменты управления человеческими ресурсами, кадровое делопроизводство организации
4. Основы управления изменениями
5. Методы управления рисками
6. Методы планирования и прогнозирования потребностей в персонале, оценки работы персонала
7. Методы проведения аудита, контроллинга управленческих процессов, анализа количественного и качественного состава персонала
8. Теории и практики совокупного поощрения, формы материального и нематериального стимулирования труда работников
9. Методы проведения социологических исследований, нормы этики делового общения
10. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
11. Цифровые платформы в области HR, автоматизация HR-процессов, информационная, кадровая безопасность
12. Основы социологии, психологии и экономики труда, управления социальным развитием организации
13. Принципы социального партнерства
14. Планирование и бюджетирование
 |
| **Трудовая функция 3:** Оценка эффективности HR-функции,минимизация и профилактика HR- рисков | **Задача 1:**Оценка HR -функции | **Умения:** |
| 1. Проведение исследования уровня удовлетворенности услугами HR, анализ результатов исследования
2. Выбор показателей, анализ динамики показателей
3. Выявление проблемных зон в HR функции, в том числе во взаимоотношениях с бизнесом, Центром экспертизы HR, Центром обслуживания HR, иными заинтересованными лицами
4. Оценка эффективности исполнения бюджета, оценка уровня возврата инвестиций, измерение эффективности всей HR-деятельности и HR-проектов
5. Совместное обсуждение и формирование, реализация плана корректирующих мероприятий
 |
| **Знания:** |
| 1. Организационный дизайн, HR-процессы и инструменты управления человеческими ресурсами, кадровое делопроизводство организации
2. Модели построения HR-функции
3. Основы управления изменениями и управления рисками
4. Показатели эффективности HR-функций
5. Методы проведения социологических исследований, нормы этики делового общения
6. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов, защита персональных данных работников
7. Цифровые платформы в области HR, автоматизация HR-процессов, информационная безопасность
 |
| **Задача 2:**Управление HR-рисками | **Умения:** |
| 1. Анализ рисков, связанных с деятельностью персонала, регулированием трудовых отношений, информационной безопасностью, защитой персональных данных, а также коррупционных, финансовых рисков в сфере управления HR
2. Классификация рисков, связанных с управлением человеческими ресурсами, и постоянный мониторинг
3. Разработка плана мероприятий по управлению HR-рисками и управлением ими (т. е. мониторинг их уровня, реализация мероприятий по предотвращению наступления и ликвидации последствий рисковых событий)
4. Прогнозирование возможных последствий в случае реализации риска в сфере управления человеческими ресурсами
5. Проведение мероприятий с целью минимизации и профилактики рисков

6. Управление изменениями, работа с сопротивлением работников7. Налаживание межличностных взаимоотношений и системы внутренних коммуникаций8. Коммуникации с менеджментом бизнеса, заинтересованными лицами, доведение до руководства проблем и предложение путей их решения9. Консультирование руководства и работников по вопросам управления человеческими ресурсами10. Мониторинг, оценка затрат и контроль бюджетирования HR |
| **Знания:** |
| 1. Организационный дизайн, основные процессы, практики и инструменты управления человеческими ресурсами, кадровое делопроизводство
2. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
3. Стратегия развития бизнеса, миссии, видения, основные показатели эффективности, основы стратегического планирования и бизнес-администрирования
4. Глубокие практические и теоретические знания в области стратегического менеджмента, маркетинга корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета, риск-менеджмента
5. Теории и практики системы мотивации, HR-процессов и инструментов управления человеческими ресурсами, соответствующих бизнес-целям и операционной бизнес-модели
6. Основы организационного поведения (теории мотивации лидерства)
7. Основы управление изменениями
8. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов
9. Теории и инструменты обеспечения информационной, кадровой безопасности
10. Планирование и бюджетирование расходов на персонал
11. Методы управления конфликтами, процедуры и инструменты медиации
 |
| Требования к личностным компетенциям | Стратегическое мышлениеПонимание бизнесаОриентация на результатВдохновляющее лидерствоПрофессиональная смелостьГибкостьУправление стрессомВзаимодействие и коммуникацииПроактивностьКлиентоориентированность |
| Связь с другими профессиями в рамках ОРК | 5 | Вспомогательный профессиональный персонал по управлению человеческими ресурсами |
| 6 | Менеджер по внутренним коммуникациям |
| 6 | Менеджер по управлению корпоративной культурой |
| 6 | Менеджер по управлению изменениями |
| 6 | Менеджер по управлению HR брендом |
| 6 | Менеджер по HR-цифровизации |
| 6 | HR-дженералист |
| 6 | Аналитик бизнес и трудовых процессов |
| 6 | Консультант по менеджменту |
| 8 | Директор по управлению персоналом |
| Связь с КС или другими справочниками профессий | - | - |
| Связь с системой образования и квалификации | Уровень образования:магистратура  | Специальность:- | Квалификация:- |
| 1. **Технические характеристики Профессионального стандарта**
 |
| Разработано: | **Организация:** ОО «Ассоциация HR (ЭйчАр) – менеджеров»;**Исполнитель/руководитель проектов:** Раисова Г.Б. /Кайсенова Г.**Контактные данные исполнителя:** raissova2410@gmail.com, +7 7012140858 |
| Экспертиза предоставлена: | **Организация:** НАК «Казатомпром»**Эксперт:** Кожахметова Л.**Контактные данные:**+77017113350**Организация:** ТОО «Тенгиз-Шеврон»**Эксперт:** Курмангазиева М.**Контактные данные:**+77017446290 |
| Номер версии и год выпуска: | Версия 1, 2019 год |
| Дата ориентировочного пересмотра: | 2022 |