|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Приложение № 21  к приказу Заместителя Председателя Правления Национальной палаты предпринимателей  Республики Казахстан «Атамекен»  от 18.12.2019 № 255 | | | |
| **Профессиональный стандарт:**  **«Управление талантами»** | | | |
| **Глоссарий**  В настоящем профессиональном стандарте применяются следующие термины и определения:  **HR-риски** – вероятность наступления неблагоприятных событий реализации угроз, исходящих от людей, в результате принятия решений.  **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.  **Сотрудничество и поддержка** – вдохновляет и побуждает окружающих на сотрудничество независимо от наличия формального влияния.  **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.  **Концептуальное мышление** – способность выявлять закономерности или неочевидные связи между ситуациями и выделять ключевые моменты в сложных ситуациях, способность к индукции, логическому и творческому мышлению, умение взглянуть на вещи по-новому или сложить разные компоненты в одно целое, чтобы прояснился их смысл, умение представить сложные идеи или ситуации так, чтобы это выглядело просто, ясно и понятно.  **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.  **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.  **Продвижение** – метод использования потенциала работников для реализации организационных целей и задач, направленный на последовательное назначение работников на должности, стоящие выше прежде занимаемой (карьерное продвижение, вертикальное продвижение).  **Перемещение** – метод использования потенциала работников для реализации организационных целей и задач, направленный на последовательное назначение работников на различные должности, не предполагающие вертикального карьерного роста (горизонтальное перемещение).  **Вовлеченность** – готовность работников прикладывать дополнительные усилия / произвольные усилия.  **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.  **Мотивация** – совокупность процедур и действий, нацеленных на побуждение работников к достижению желаемых организационных / бизнес результатов.  **Эффективность** – степень достижение либо перевыполнения поставленных целей бизнеса;  **Показатель эффективности** – измеряет степень достижения поставленных целей и задач.  **Коучинг** – процесс целенаправленного консультирования либо тренинга, в котором взаимодействие коуча (коучем можем вступать линейный менеджер) и его клиента (работника) приводит к достижению поставленных клиентом (работником) личностных либо профессиональных целей, согласно определенным правилам.  **Консалтинг (консультирование) –** деятельность по консультированию руководителей, управленцев по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, коммерческой, юридической, технологической, технической, [экспертной](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%82) деятельностей. Цель консалтинга – помочь системе управления ([менеджменту](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82)) в достижении заявленных целей  **Ценности** – принципы либо стандарты, соблюдение которых важно для ведения бизнеса.  **Метрики в области управления талантами** – специальные измерения, свидетельствующие о степени достижения целей и задач в области управления талантами организации (например, Показатель успешности замещения должностей преемниками, общий уровень удовлетворенности преемников Менторами, процент работников, исключенных из Пула преемников за отчетный период).  **Бенчмаркинг –** это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы.  **Заинтересованное лицо/заинтересованная** **сторона/стейкхолдеры –** лицо или организация, которые могут воздействовать на осуществление деятельности или принятие решения, быть подверженными их воздействию или воспринимать себя в качестве последних.  **Организационное поведение** – базисная научная дисциплина о причинах и факторах поведения людей в организации; область научных исследований, при которых используют теорию, методы и принципы различных дисциплин, с целью изучения индивидуальных представлений, ценностей, поступков при работе в группах и в целой организации.  **Опыт сотрудников** – чувства и мысли работников, сопровождающие их в период пребывания в организации и влияющие на их эффективность.  **Ключевые должности** – это руководящие должности (СЕО, СЕО-1), а также ключевые, важные должности организации уровня СЕО-2.  **Менторство** – деятельность, осуществляемая более опытным работником для другого работника для того, чтобы помочь им выполнять роли более эффективно и/или для продвижения в карьере.  **Ментор** – высококвалифицированный работник, проводящий в индивидуальном порядке работу для определения и развития потенциала таланта, а также обладающий высокими профессиональными и нравственными качествами.  **Преемственность** – последовательное замещение работника на руководящей или ключевой должности.  **Стажировка** – направление преемника на работу в роли обучающегося (стажера) в другую организацию, в т.ч. в другой регион Казахстана или за рубеж на определенный срок с целью приобретения профессиональных знаний и навыков.  **Пул преемников** – высокопотенциальные работники, состоящие в кадрового резерва, готовые занять более сложные позиции в определенный временной период.  **Ротация** –горизонтальные перемещения работников в организации. Это перевод (перемещение) работников с одной должности на другую по предложению работодателя с целью ознакомления работников с различными задачами подразделении для лучшего понимания бизнес-процессов.  **Талант** – кандидат, обладающий высоким потенциалом для занятия ключевой для организации позиции, который может повлиять на повышение эффективности организации в целом как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. | | | |
| 1. **Паспорт Профессионального стандарта (ПС)** | | | |
| Название ПС: | Управление талантами | | |
| Номер ПС: | - | | |
| Названия 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  N Деятельность в области административного и вспомогательного обслуживания  78 Трудоустройство  78.3 Деятельность прочих организаций по работе с персоналом  78.30 Деятельность прочих организаций по работе с персоналом  78.30.1 Деятельность прочих организаций по работе с персоналом, кроме организаций, учрежденных национальными компаниями  P Образование  85 Образование  85.5 Прочие виды образования  85.59 Прочие виды образования, не включенные в другие категории  85.59.9 Прочие виды образования, не включенные в другие категории | | |
| Краткое описание ПС: | Разработка и внедрение в организации подходов к управлению талантами, в том числе способствующих развитию и удержанию ключевых специалистов, обладающих высоким потенциалом и ценностью для бизнеса. | | |
| 1. **Карточки профессий** | | | |
| Перечень карточек профессий: | Менеджер по управлению талантами | 6 уровень по ОРК | |
| **КАРТОЧКА ПРОФЕССИИ:**  **«МЕНЕДЖЕР ПО УПРАВЛЕНИЮ ТАЛАНТАМИ»** | | | |
| Код | - | | |
| Код группы | - | | |
| Профессия | Менеджер по управлению талантами | | |
| Другие возможные наименования профессии: | 2422-2-004 Коорпоративный специалист  Менеджер по кадровому резерву | | |
| Квалификационный уровень по ОРК | 6 | | |
| Основная цель деятельности: | Формирование и внедрение подхода к управлению талантами, выявление, оценка, привлечение, развитие и удержание ключевых специалистов, обладающих высоким потенциалом и ценностью для бизнеса, подготовка к перемещению на ключевые позиции организации. | | |
| Трудовые функции: | Обязательные трудовые функции: | 1. Формирование подхода к управлению талантами в организации, разработка процесса управления талантами 2. Внедрение подхода и процесса управления талантами, реализация программ преемственности | |
| Дополнительные трудовые функции: | - | |
| **Трудовая функция 1:** Формирование подхода к управлению талантами в организации, разработка процесса управления талантами | **Задача 1:**  Разработка подхода к управлению талантами в организации и дизайн процесса | **Умения:** | |
| 1. Изучение потребности и ключевых проблем бизнеса в подготовке, привлечении и удержании талантов в кратко-/средне-/долгосрочной перспективе 2. Анализ спроса и предложения на глобальном и/или страновом рынке труда 3. Сбор бенчмарка и изучение основных тенденций и передовых практик по управлению талантами 4. Анализ текущих практик и подходов к управлению талантами в организации и определение возможностей для их улучшения 5. Определение ключевых заинтересованных сторон процесса управления талантами 6. Формирование подхода управления талантами в организации, максимально удовлетворящих потребности бизнеса 7. Согласование с заинтересованными сторонами подходов к управлению таланатами в организации 8. Разработка процесса управления талантами в организации, исходя из лучших практик и потребностей бизнеса 9. Определение HR-метрик процесса управления талантами 10. Анализ существующих автоматизированных сервисов, модулей по управлению талантами и формирование предложения для автоматизации процесса | |
| **Знания:** | |
| 1. Нормы трудового законодательства РК 2. Основы стратегического менеджмента, маркетинга, корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета 3. Основные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами, трудовых отношений 4. Экпертные знания в области управления талантами, 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. Управление изменениями 9. Внешние и внутренние коммуникации 10. Ведущие цифровые технологии, платформы в области HR, автоматизация HR-процессов, современные сервисы обслуживания 11. Основы управления проектами | |
| **Задача 2:**  Разработка критериев и подходов отбора и определения высокопотенциальных работников/будущих преемников | **Умения:** | |
| 1. Разработка методологии определения ключевых /критических позиций для бизнеса в кратко-/средне-/долгосрочной перспективе с учетом стратегии развития организации 2. Участие в разработке карт стратегических навыков для бизнеса в средне-/ долгосрочной перспективе, необходимых для различных ролей в организации 3. Участие в разрабтке процесса ежегодной оценки эффективности персонала с целью внедрения подхода выявления ключевых для бизнеса специалистов / высокопотенциальных работников в рамках ежегодной оценки эффективности 4. Формирование подходов, методов, инструментов к обучению и развитию, подготовке будущих преемников 5. Участие в формировании и развитии бренда работодателя 6. Участие в формировании культуры организации, поддерживающей стремление работников к постоянному саморазвитию, а также самостоятельному управлению своей карьерой 7. Консультирование руководства, кандидатов и работников организации по по вопросам процесса управления талантами | |
| **Знания:** | |
| 1. Нормы трудового законодательства РК 2. Основы стратегического менеджмента, маркетинга, корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета 3. Экпертные знания в области управления талантами, обучения и развития, планирования трудовых ресурсов, подходов к грейдированию должностей 4. Основные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами, трудовых отношений 5. Принципы организационного развития и дизайна 6. Теории и практики системы мотивации, организационного поведения, теории лидерств, корпоративной культуры 7. Современные тренды и инструменты оценки потенциала, личностных черт 8. Основы HR-аналитики 9. Управление изменениями 10. Внешние и внутренние коммуникации 11. Ведущие цифровые технологии, платформы в области HR, автоматизация HR-процессов, современные сервисы обслуживани 12. Основы управления проектами | |
| **Трудовая функция 2:**  Внедрение подхода, процесса управления талантами и реализация программ преемственности | **Задача 1:**  Определение/идентификация ключевых для бизнеса специалистов / высокопотенциальных работников | **Умения:** | |
| 1. Анализ стратегии развития бизнеса, прогноз и определение перечня ключевых/критичных для бизнеса позиций в кратко-/средне-/долгосрочной перспективе с учетом стратегии развития компании 2. Анализ текущей обеспеченности и будущей потребности в ключевых для бизнеса специалистах / потенциальных преемниках для замещения ключевых позиции организации в кратко-/средне-/долгосрочной перспективе 3. Составление профиля должности на ключевые позиции, включая разработку требований по компетенциям, знаниям и навыкам в средне-/ долгосрочной персопективе 4. Формирование матрицы позиции с описанием требовании и перспектив роста 5. Проведение аудита талантов в организации по результатам ежегодной оценки эффективности и обратной связи коллег и руководителей 6. Подбор методов и инструментов оценки потенциала кандидатов на ключевые позиции 7. Оценка профессиональных навыков, компетенций и потенциала кандидатов на ключевые позиции 8. Определение внутренней политики по планированию ресурсов, подбору и найму, удержанию и продвижению, высвобождению и восполнению 9. Определение HR-рисков, связанных с планированием ресурсов, продвижением удержанием, высвобождением и восполнением 10. Формирование пула ключевых специалистов / потенциальных преемников, анализ на предмет разнообразия в разрезе пола, возраста, пр. аспектов 11. Взаимодействие с сектором найма по вопросам подбора и найма ключевых специалистов в случае отсутствия внутренних кандидатов 12. Предоставление обратной связи работникам по итогам оценочных процедур, в том числе не прошедших отбор 13. Создание и ведение базы данных работников по итогам оценки потенциала 14. Подготовка аналитических справок, презентация итогов оценки для руководства и всех заинтересованных сторон, обсуждение полученных результатов и утверждение пула ключевых работников/ высокопотенциальных работников 15. Проведение информационных сессий, разъяснительных встреч с работниками, размещение информации в открытом для всех работников доступе по процессу управления талантами, карьерных возможностей в организации с целью внедрения и поддержания культуры постоянного саморазвития и самостоятельного управления своей карьерой 16. Проведение индивидуальных сессий карьерного коучинга для всех работников (по запросу) 17. Обучение, развитие руководителей по вопросам управления талантами в организации с целью внедерения практики непрерывной обратной связи и работы с подчиненными, внедрения процесса коучинга и менторинга на рабочем месте. | |
| **Знания:** | |
| 1. Нормы трудового законодательства РК 2. Основы стратегического менеджмента, маркетинга, корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета 3. Основные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами, трудовых отношений 4. Экпертные знания в области управления талантами, обучения и развития, планирования трудовых ресурсов, подходов к грейдированию должностей, карьерного коучинга 5. Принципы организационного развития и дизайна 6. Теории и практики системы мотивации, организационного поведения, теории лидерств, корпоративной культуры 7. Корпоративные ценности, механизмы управления ими через HR-процессы и процедуры 8. Управление изменениями 9. Внутренние коммуникации, основы маркетинга 10. Основы управления проектами | |
| **Задача 2:**  Обучение и развитие, подготовка и перемещение на ключевые позиции, удержание талантов | **Умения:** | |
| 1. Планирование карьеры и составление краткросрочных и долгосрочных карьерных карт с учетом внутренней мотивации ключевого специалиста/ высокопотенциального работника 2. Определение разрывов и составление индивидуальных планов обучения и развития, стажировок, ротаций для ключевых специалистов/ высокопотенциальных работников 3. Подбор необходимых инструментов развития, проведение необходимых переговоров со всеми заинтересованными сторонами для организации и планирования обучения и развития 4. Определение степени готовности ключевого специалиста/ высокопотенциального работника для перемещения 5. Организация процесса перемещения и адаптации в новой роли 6. Мониторинг степени реализации карьерных карт и планов развития 7. Поддержание обратной связи с вновь назначенными работниками и оказание помощи в адаптации в новой роли, в том числе через организацию необходимых тренингов 8. Мониторинг стратегии и планов развития организации, при необходимости, своевременная корректировка карьерных планов и индивидуальных планов развития ключевых специалистов / высокопотенциальных работников 9. Организация на периодической основе встреч ключевых специалистов / потенциальных преемников с руководством с целью формирования культуры менторства и вовлеченности руководтсва в процесс управления талантами в организации 10. Разработка и внедрение программ / инструментов мотивации, в том числе программ нематериального поощрения и удержания ключевых специалистов / высокопотенциальных работников 11. Анализ внедрения подходов к управлению талантами, анализ эффективности процесса управления талантами в организации с целью принятия необходимых корректирующих мер, в том числе по утвержденным HR-метрикам 12. Подготовка, согласование и внесение коррективов в процесс управления талантами 13. Ведение процесса управления талантами в автоматизированной системе, своевременное обновление и ввод данных | |
| **Знания:** | |
| 1. Нормы трудового законодательства РК 2. Основы стратегического менеджмента, маркетинга, корпоративных финансов, макро- и микроэкономики, управленческого учета 3. Основные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами, трудовых отношений 4. Экпертные знания в области управления талантами, обучения и развития, планирования трудовых ресурсов, подходов к грейдированию должностей, карьерного коучинга 5. Принципы организационного развития и дизайна 6. Теории и практики системы мотивации, организационного поведения, теории лидерств, корпоративной культуры 7. Управление изменениями 8. Внутренние коммуникации, основы маркетинга 9. Основы управления проектами | |
| **Задача 3:**  Определение менторов/наставников и организация их работы | **Умения:** | |
| 1. Определение критериев к отбору и оценке менторов/наставников 2. Формирование пула менторов / наставников с их учетом внутренней мотивации 3. Разработка программы мотивации и стимулирования менторов/наставников 4. Разработка программы обучения менторов/наставников 5. Организация поддержки менторам / наставникам в процессе их работы с отобранными работниками 6. Проведение оценки работы менторов/наставников через обратную связь и оценку знаний и навыков, готовности преемников к замещению ключевых позиции | |
| **Знания:** | |
| 1. Основы коучинга, карьерного коучинга 2. Современные методики эффективной подготовки и ведения бизнес-тренингов, навыки коучинга 3. Основы менеджмента, управление изменениями и управление рисками 4. Современные тренды в области обучения и развития персонала 5. Методы мотивации и повышения вовлеченности персонала | |
| Требования к личностным компетенциям | Взаимодействие и влияние  Сотрудничество и поддержка  Аналитическое мышление  Концептуальное мышление  Понимание бизнеса  Поиск информации  Стратегическое мышление  Ориентация на результат | | |
| Связь с другими профессиями в рамках ОРК | 5 | Служащий по развитию кадрового потенциала | |
| 6 | Менеджер по адаптации персонала | |
| 6 | Корпоративный специалист | |
| 6 | Специалист по развитию персонала | |
| 7 | Руководитель по управлению талантами | |
| 8 | Директор по персоналу | |
| Связь с ЕТКС, КС или другими справочниками профессий | - | - | |
| Связь с системой образования и квалификации | Уровень образования:  высшее образование | Специальность:  - | Квалификация:  - | |

|  |  |
| --- | --- |
| 1. **Технические характеристики Профессионального стандарта** | |
| Разработано: | **Организация:** ОО «Ассоциация HR (ЭйчАр) – менеджеров»;  **Исполнитель**: Токаева Ж.  **Руководитель проектов:** Кайсенова Г.  **Контактные данные исполнителя:**  [z\_tokayeva@mail.ru](mailto:z_tokayeva@mail.ru), +7 702 9995489 |
| Экспертиза предоставлена: | **ФИО:** Владислав Ким  **Организация:** Бизнес Партнер АО «НК «КТЖ»  **Контактные данные: +**7 778 809 57 26, vladislavkim777@gmail.com |
| Номер версии и год выпуска: | Версия 1, 2019 год |
| Дата ориентировочного пересмотра: | 2022 год |