|  |
| --- |
| Приложение № 21к приказу Заместителя Председателя Правления Национальной палаты предпринимателейРеспублики 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 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 управленияN Деятельность в области административного и вспомогательного обслуживания78 Трудоустройство78.3 Деятельность прочих организаций по работе с персоналом78.30 Деятельность прочих организаций по работе с персоналом78.30.1 Деятельность прочих организаций по работе с персоналом, кроме организаций, учрежденных национальными компаниямиP Образование85 Образование85.5 Прочие виды образования 85.59 Прочие виды образования, не включенные в другие категории85.59.9 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 влияниеСотрудничество и поддержкаАналитическое мышлениеКонцептуальное мышлениеПонимание бизнесаПоиск информацииСтратегическое мышлениеОриентация 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, +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  |