|  |
| --- |
| Приложение № 23к приказу Заместителя Председателя Правления Национальной палаты предпринимателейРеспублики Казахстан «Атамекен»от 18.12.2019 № 255 |
| **Профессиональный стандарт:** **«Управление эффективностью деятельности»** |
| **Глоссарий**В настоящем профессиональном стандарте применяются следующие термины и определения:**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.**Гибкость –** способность адаптироваться и эффективно работать в различных ситуациях, с разными людьми или группами, способность понимать и принимать во внимание различные, в том числе противоположные мнения, адаптацию собственного подхода в соответствии с требованиями изменившейся ситуации, способность инициировать или с готовностью воспринимать изменения в своей организации или в своей работе.**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.**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.**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. **Вознаграждение** – совокупность любых видов поощрения, получаемых работником от работодателя.**Мотивация** – совокупность процедур и действий, нацеленных на побуждение работников к достижению желаемых организационных / бизнес-результатов.**Стимуляция** – процесс либо действия, направленные на активизацию желания**Личностная компетенция** – личностная характеристика, способствующая достижению либо перевыполнению организационных / бизнес-целей (синоним слова «поведение». **Профессиональная компетенция** – уровень знаний, умений и навыков в определенной области специализации.**Анализ должностей** – последовательное и подробное изучение таких характеристик должности, как: цель, задачи, уровень ответственности и важности относительно других должностей, личностные характеристики, необходимые для работников в должности, а также условий, при который выполняется работа в должности. **Описание должностей** – процесс анализа должностей, направленный на понимание их особенностей.**Профиль компетенций** – набор компетенций, необходимый для выполнения работы в определенной должности.**Показатель эффективности** – измеряет степень достижения поставленных целей и задач.**Стратегия бизнеса** – совокупность действий, которые организация собирается предпринять для достижения желаемых результатов.**Бизнес-план организации** – план, описывающий цели и способы их достижения желаемых результатов.**Функционал должности** – набор трудовых функций в определенной должности.**Оценка кандидатов** – один из этапов отбора кандидатов на занятие вакансий, предполагающий проведение каких-либо испытаний с целью выявления у кандидатов, требуемых в должности личностных или профессиональных характеристик.**Валидность методов оценки соответствия кандидатов** – насколько оценка измеряет то свойство или характеристику, для измерения которых она была создана**Ассесор** – эксперт в области оценки личности.**Эксперт по оценке компетенций** – ассесор.**Интервью с кандидатами** – структурированный сбор информации о кандидате в личной беседе.**Обратная связь кандидатам и заинтересованным сторонам** – коммуникация итогов оценки либо интервью.**Психометрическая оценка личностных характеристик** – использование специально созданных опросников (отвечающих требованиям надежности и валидности), оценивающих личностные свойства и характеристики, необходимые в определенном виде деятельности. **Ассесмент-центр** – метод комплексной оценки личностных и профессиональных свойств и характеристик, необходимых в определенном виде деятельности, предполагающий использование нескольких методик или подходов, в том числе изучение кейсов, ролевые игры, психометрическую оценку личности и др.**Симуляция** – метод оценки личностных и профессиональных свойств и характеристик, необходимых в определенном виде деятельности, предполагающий создание ситуаций, в которых кандидаты могут продемонстрировать свои умения и навыки в действии.**Лучшие практики** – самые эффективные подходы к достижению поставленных целей, признаваемые всеми участниками рынка / отрасли. **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.**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.**Сопровождение оценки эффективности деятельности** – действия, предпринимаемые специалистами в области управления человеческими ресурсами, направленные на содействие и поддержку линейных менеджеров по вопросам оценки эффективности работников.**Автоматизация системы управления эффективностью** – перевод процедур управления эффективностью из ручного формата в автоматизированный / цифровой формат.**Метрики в области оценки эффективности деятельности** – специальные измерения, свидетельствующие о степени достижения целей и задач в области оценки эффективности (например, соотношение командных и индивидуальных целей работников).**Внутренняя справедливость** – насколько схожие по ценности (весу) должности оплачиваются относительно в схожем объеме.**Опыт сотрудников** – чувства и мысли работников, сопровождающие их в период пребывания в организации и влияющие на их эффективность. **Кадровый аудит** – процесс проверки соответствия целей организации в области управления персоналом / человеческими ресурсами и достигаемыми результатами. **Оценка персонала –** процесс определения эффективности деятельности работников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.**КПЭ** – мотивационные ключевые показатели деятельности по функциональным направлениям деятельности, которые устанавливаются путем каскадирования корпоративных КПД.**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).**Модель компетенций** – набор компетенций, необходимый для выполнения работы в определенной должности.**Smart критерий - S**pecific (Реалистичные), **M**easurable (Измеримые), **A**chievable (Достижимые и согласованные с целями компании), **R**elevant (Конкретные), **T**ime bound (ограниченные во времени).**Обратная связь** – передача результатов, полученных в результате процесса оценки, сторонам, для которых это является уместным и полезным, чтобы облегчить обучение. Этот термин может касаться сбора и распространения результатов, заключений, рекомендаций, уроков и опыта.**Индикатор** – количественный или качественный фактор или переменная, которая обеспечивает простой и надежный способ измерения достижения, отражения изменений, связанных с вмешательством, или помогают оценить действия участника процесса развития. |
| 1. **Паспорт Профессионального стандарта (ПС)**
 |
| Название ПС: | Управление эффективностью деятельности работников |
| 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: | Организация и сопровождение процесса управления эффективностью деятельности работников через постоянное улучшение навыков, поведения и вклада каждого на своем рабочем месте для достижения целей организации. |
| 1. **Карточки профессий**
 |
| Перечень карточек профессий: | Специалист по управлению эффективностью (результативностью) деятельности работников | 6 уровень по ОРК  |
| **КАРТОЧКА ПРОФЕССИИ:** **« СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ (РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ) ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ»** |
| Код | 2422-1-025 |
| Код группы | 2422-1  |
| Профессия | Специалист по управлению эффективностью (результативностью) деятельности работников |
| Другие возможные наименования профессии: | 2422-1-011 Координатор по аттестации |
| Квалификационный уровень по ОРК | 6 |
| Основная цель деятельности: | Построение системы управления эффективностью деятельности работников управление, планирование, координация процесса постановки целей работников, мониторинга их достижения и своевременной обратной связи и оказания поддержки работнику |
|   | Обязательные трудовые функции: | 1. Формирование системы управления эффективностью деятельности работников
2. Внедрение процесса управления эффективностью деятельности работников
 |
| Дополнительные трудовые функции: | - |
| **Трудовая функция 1:**Формирование системы управления эффективностью деятельности работников | **Задача 1:**Анализ существующих практик  | **Умения:** |
| 1. Бенчмарк существующих международных практик по формированию системы управления эффективностью деятельности работников в организации
2. Анализ существующих методов и видов оценки эффективности деятельности работников
3. Анализ существующей организационной структуры и бизнес-процессов организации
4. Обзор систем по автоматизации процесса управления эффективности деятельности работников
5. Анализ полученных результатов и подготовка рекомендаций в отношении изменений текущего подхода к оценке деятельности
 |
| **Знания:**  |
| 1. Стратегия, корпоративные цели, программы развития, нормативные правовые документы организации
2. Корпоративные ценности и особенности организационной/ корпоративной культуры компании
3. Методы поиска информации
4. Методы и способы анализа бизнес-процессов
5. Метрики в области оценки эффективности деятельности
6. Основные показатели эффективности (сочетание финансовых и нефинансовых показателей)
7. Передовые сервисы и модули по автоматизации процессов и особенности работы с ними
 |
| **Задача 2:**Разработка системы управления эффективностью деятельности работников | **Умения:** |
| 1. Определение подходов и методов проведения оценки эффективности деятельности работников
2. Определение цикла проведения процедуры управления эффективности деятельности работников
3. Разработка карты процесса и дальнейшее консультирование работников и руководителей;
4. Разработка методологии постановки индивидуальных целей для всех уровней персонала
5. Описание критериев и индикаторов оценки эффективности деятельности работников, основанных на принципах честной, справедливой и объективной оценки
6. Формирование принципов и подходов пересмотра индивидуальных целей в рамках отчетного периода
 |
| **Знания:** |
| 1. Стратегия, корпоративные цели, программы развития, нормативные правовые документы организации
2. Корпоративные ценности и особенности организационной/ корпоративной культуры компании
3. Технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций
4. Связь организационной культуры и системы оценки эффективности через компетенции и ключевые показатели деятельности
5. Источники технической экспертизы организации и подходы
6. Передовые сервисы и модули по автоматизации процессов и особенности работы с ними
7. Метрики в области оценки эффективности деятельности
8. Основные показатели эффективности (сочетание финансовых и нефинансовых показателей)
9. Методы, инструменты по формированию и контроля бюджетов
 |
| **Трудовая функция 2:** Внедрение процесса управления эффективностью деятельности работников  | **Задача 1:** Организация и контроль процесса постановки индивидуальных целей работников  | **Умения:** |
| 1. Проведение обучающих сессий работникам по всему циклу и подходам оценки эффективности деятельности, по методологии постановки индивидуальных целей работникам
2. Проведение обучения и консультирование руководства и работников компаний по процедуре целеполагания (в т.ч. SMART-технологий, как ставить цели работникам и формировать свои ожидания, пр.)
3. Мониторинг своевременности постановки целей работниками
4. Обеспечение качества и соблюдение методологии постановки индивидуальных целей, в том числе на предмет обеспечения их поддержки достижения стратегических целей организации
5. Обеспечение своевременного внесения индивидуальных целей в автоматизированную систему
6. Обеспечение пересмотра индивидуальных целей работника (по запросу) согласно утвержденным принципам и подходам
 |
| **Знания:** |
| 1. Стратегические цели развития организации и сектора экономики, в котором организация оперирует
2. Знание корпоративных ценностей и особенностей организационной культуры компании
3. Методы и способы проведения оценки эффективности деятельности организации
4. Метрики в области оценки эффективности деятельности
5. Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала
6. Связь организационной культуры и системы оценки эффективности через компетенции и ключевые показатели деятельности
 |
| **Задача 2:**Обеспечение регулярного мониторинга прогресса достижения индивидуальных целей работников и своевременного предоставления обратной связи | **Умения:** |
| 1. Проведение обучающих сессий руководителям по предоставлению своевременной обратной связи подчиненным, как устранять разрывы между индивидуальными результатами и ожиданиями
2. Проведение информационных сессий, внутренних коммуникаций, направленных на поддержание культуры разделяемой ответственности за повышение личной эффеквтвности, культуры предоставления обратной связи
3. Мониторинг процесса предоставления обратной связи
4. Сбор обратной связи от работников по процессу предоставления обратной связи руководителями
 |
| **Знания:** |
| 1. Стратегические цели развития организации и сектора экономики, в котором организация оперирует
2. Корпоративные ценности и особенности организационной культуры компании
3. Методика предоставления обратной связи
4. Метрики в области оценки эффективности деятельности
5. Передовые сервисы и модули по автоматизации процессов и особенности работы с ними
 |
| **Задача 3:** Организация процесса анализа достижения целей за отчетный период | **Умения:** |
| 1. Проведение анализа, отслеживание и диагностика результатов оценки эффективности деятельности работников
2. Мониторинг внедрения принципов справедливой и объективной оценки деятельности работников
3. Анализ результатов корпоративных ключевых показателей деятельности организации и вклада каждого работника в достижении результативности показателей
4. Сбор информации о достижениях/компетенциях работников по итогам прошедшего периода
5. Организация и фасилитация обсуждений с руководителями полученных итогов
6. Внедрение системы оценки деятельности для всех уровней работников
7. Консультирование руководителей по вопросам оценки, развития подчиненных, методов повышения их эффективности
8. Предоставление руководству объективной информации о профессиональных и личных качествах, компетенциях сотрудников и кандидатов для принятия управленческих решений
 |
| **Знания:** |
| 1. Стратегические цели развития организации и сектора экономики, в котором организация оперирует
2. Корпоративные ценности и особенности организационной культуры компании
3. Методика предоставления обратной связи на основании достижении компетенции работников по итогам прошедшего периоды
4. Работа с базой данных, с таблицами, с формами и отчетами
5. Метрики в области оценки эффективности деятельности
6. Передовые сервисы и модули по автоматизации процессов и особенности работы с ними
 |
| **Задача 4:** Формирование рекомендаций на основании оценки эффективности для принятия управленческих решений  | **Умения:**  |
| 1. Участие в формировании и обсуждение с руководителями предложений по продвижению работников или переводу на другую роль, по пересмотру заработных плат по итогам оценки эффективности деятельности работников с учетом финансовых возможностей организации
2. Консультирование по проведению итоговой обратной связи работникам по результатам оценки деятельности и компетенции работников
3. Участие в формировании пула талантов и кадрового резерва по результатам оценки деятельности и компетенции работников
4. Участие в формировании рекомендаций по направлению работников на обучение и развитие на основании оценки деятельности
 |
| **Знания:** |
| 1. Стратегические цели развития организации и сектора экономики, в котором организация оперирует2. Знание корпоративных ценностей и особенностей организационной культуры компании3. Методы и способы проведения оценки эффективности деятельности организации4. Метрики в области оценки эффективности деятельности5. Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала6. Связь организационной культуры и системы оценки эффективности через компетенции и ключевые показатели деятельности |
| **Задача 5:** Улучшение процесса оценки деятельности работников | **Умения:** |
| 1. Анализ внедрения подходов оценки деятельности работников, анализ эффективности процесса оценки деятельности работников в организации с целью принятия необходимых корректирующих мер, в том числе по утверждёнными HR-метрикам2. Анализ внедренного подхода и процесса на предмет соответствия корпоративной культуре организации, стратегическим целям компании3. Подготовка, согласование и внесение коррективов в процесс оценки деятельности работников4. Ведение процесса оценки деятельности работников в автоматизированной системе, своевременное обновление и ввод данных |
| **Знания:** |
| 1. Стратегические цели развития организации и сектора экономики, в котором организация оперирует
2. Знание корпоративных ценностей и особенностей организационной культуры компании
3. Методика предоставления обратной связи на основании достижении / компетенции работников по итогам прошедшего периода
4. Технологии по проведению интервью для сбора и информации
5. Работа с базой данных, с таблицами, с формами и отчетами
6. Метрики в области оценки эффективности деятельности
7. Знание передовых сервисов и модулей по автоматизации процессов и особенности работы с ними
 |
| Требования к личностным компетенциям | Стратегическое мышлениеОриентация на результатУправление изменениямиВдохновляющее лидерство Воздействие и влияниеСаморазвитиеГибкость/адаптируемостьУправление стрессомВзаимодействие и коммуникацииПроактивность |
| Связь с другими профессиями в рамках ОРК | 6 | Инженер по организации и нормированию труда |
| 6 | Инженер по нормированию труда |
| 6 | Координатор по аттестации |
| 6 | Ассессор (Специалист по ассессменту) |
| 7 | Руководитель по управлению эффективностью (результативностью) деятельности работников |
| 8 | Директор по персоналу |
| Связь с ЕТКС или 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., Гумарова А.**Руководитель проектов:** Кайсенова Г.**Контактные данные исполнителя:** z\_tokayeva@mail.ru, +7 8702 999 54 89aizhanatk@gmail.com, +7 701 202 10 11 |
| Экспертиза предоставлена: | **Организация:** АО «НАК «Казатомпром»**Эксперт:** Кожахметова Ляззат**Контактные данные:** lkozhakhmetova@kazatomprom.kz |
| Номер версии и год выпуска: | Версия 1, 2019 год |
| Дата ориентировочного пересмотра: | 15.12.2022 |