

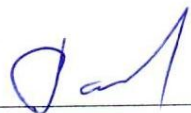


УТВЕРЖДАЮ

Председатель HR-Совета группы компаний АО «Самрук-Қазына»

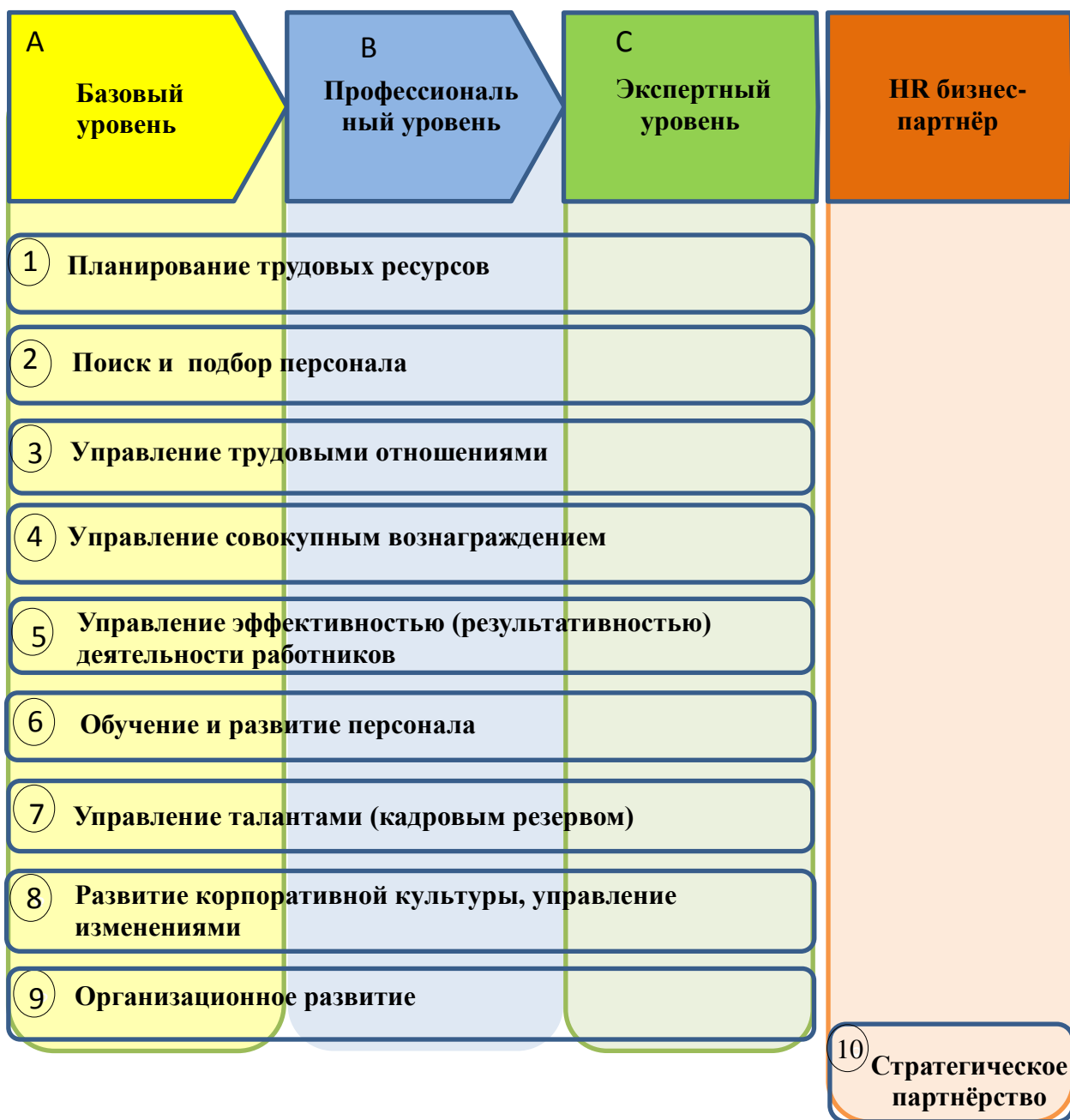

_____ Д. Крюсберг
«29» сентября 2014 года

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ»
для группы компаний АО «Самрук-Қазына»**

Разработано ЧУ «КУ «Самрук-Қазына»	Согласовано ДУЧР АО «Самрук-Қазына»
Директор	Заместитель Главного директора по управлению человеческими ресурсами
Ержигитова Ш. Д.	Раисова Г.Б.
Подпись 	Подпись 
Дата «29» <u>сентября</u> 2014г.	Дата «29» <u>сентября</u> 2014г.



КАРТА РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ



Краткое описание уровней развития

Базовый – операционная деятельность в соответствии с четко определенными правилами и процедурами и под четким руководством.

Профессиональный – аналитическая работа связана с разработкой программ, процедур согласно заданным направлениям, выполнение работ, требующих самостоятельного принятия решений или по согласованию.

Экспертный – стратегическая работа, разработка концепций, нормативных и методических документов, взаимодействие с руководством, внедрение новых идей.

КАРТОЧКА ПРОФЕССИИ: СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ (HR)	
Код:	
Профессия:	Специалист по управлению человеческими ресурсами (HR)
Квалификационный уровень НРК ¹ для базового уровня	5
Бизнес-процессы	1) Планирование трудовых ресурсов.
	2) Поиск и подбор персонала.
	3) Управление трудовыми отношениями.
	4) Управление совокупным вознаграждением.
	5) Управление эффективностью (результативностью) деятельности работников.
	6) Обучение и развитие персонала.
	7) Управление талантами (кадровым резервом).
	8) Развитие корпоративной культуры и управление изменениями.
	9) Организационное развитие.
Бизнес-процесс 1 Планирование трудовых ресурсов	<p>Функциональные компетенции:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ имеющихся трудовых ресурсов в компании, в том числе, по результатам оценки персонала. 2. Анализ рынка труда, факторов, влияющих на обеспеченность организации трудовыми ресурсами. 3. Прогнозирование/оценка будущих потребностей: численности персонала и его качественных характеристик в долгосрочной и краткосрочной перспективе. 4. Планирование сокращения, перемещения и сохранения трудовых ресурсов 5. Планирование и разработка программ удовлетворения будущих потребностей компании в трудовых ресурсах. 6. Разработка профессиональных стандартов, моделей и профилей компетенций. 7. Интеграция планирования трудовых ресурсов с др. сферами планирования в компании, стратегией компании. 8. (Прогнозное) бюджетирование расходов на персонал. 9. Внедрение и поддержание информационных систем управления персоналом (если имеется). <p>Знания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методы стратегического, тактического и оперативного прогнозирования и планирования трудовых ресурсов. 2. Методы нормирования планируемой численности персонала. 3. Основы экономики труда. 4. Нормативные документы в сфере труда и занятости, отраслевые нормы труда. 5. Назначение квалификационных справочников должностей/профессий, классификаторов занятий и видов экономической деятельности, профессиональных стандартов,

¹ НРК – Национальная рамка квалификаций, утверждённая совместным приказом Министра образования и науки РК от 28 сентября 2012 года № 444 и исполняющего обязанности Министра труда и социальной защиты населения РК от 24 сентября 2012 года № 373-ө-м

	<p>утвержденных государственными уполномоченными органами.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Методы разработки профессиональных стандартов, моделей и профилей компетенций. 7. Порядок и правила бюджетирования. 8. Основы функционирования информационных систем управления персоналом (если имеется).
<p>Бизнес-процесс 2</p> <p>Поиск и подбор персонала</p>	<p>Функциональные компетенции:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Изучение (мониторинг) рынка труда для определения источников удовлетворения потребности компании в трудовых ресурсах. 2. Поиск и привлечение кандидатов, в том числе, поиск редких специалистов (Executive search). 3. Управление внешними хедхантерами. 4. Формирование внутреннего и внешнего бренда работодателя (HR-branding). 5. Оценка и подбор кандидатов, соответствующих требованиям должности. <p>Знания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные квалификационные требования по профессии/должности в соответствии с государственными нормативными и внутрикорпоративными документами. 2. Методы поиска редких специалистов. 3. Методы оценки компетенций кандидата: интервью, анкетирование, наблюдение, профессиональное и психометрическое тестирование и т.п. 4. Методы формирования внутреннего и внешнего бренда работодателя (HR-branding). 5. Порядок и правила бюджетирования.
<p>Бизнес-процесс 3</p> <p>Управление трудовыми отношениями</p>	<p>Функциональные компетенции:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение соответствия документации и всей деятельности, связанной с трудовыми отношениями, действующему законодательству. 2. Ведение коллективных переговоров. 3. Регулирование правовых взаимоотношений сторон коллективных договоров. 4. Регулирование и профилактика трудовых споров в компании. 5. Документальное оформление кадровых процедур. 6. Ведение кадрового учета, учета движения персонала, учета рабочего времени, расчетов с персоналом и отчетности. 7. Ведение воинского учета в компании и отчетности. 8. Контроль трудового распорядка в компании и его подразделениях.

	<p>Знания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовое законодательство РК. 2. Законы «О профессиональных союзах», «О медиации», «О пенсионном обеспечении» и др. 3. Методы управления конфликтами. 4. Процедуры и инструменты медиации. 5. Основы кадрового администрирования и делопроизводства. 6. Правила трудового распорядка. 7. Порядок и правила бюджетирования.
<p>Бизнес-процесс 4</p> <p>Управление совокупным вознаграждением</p>	<p>Функциональные компетенции:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ, документирование и оценка должностей; построение иерархии должностей; расчет окладных «вилкок» с учетом политики оплаты труда для каждой группы должностей (грейдинг должностей). 2. Анализ конкурентоспособности уровней зарплат и социального пакета на международном и казахстанском рынке труда. 3. Анализ программ премирования, бонусов на соответствие текущим бизнес-целям компании. 4. Анализ структуры персонала, показателей по труду и заработной плате. 5. Планирование фонда оплаты труда работников в соответствии с показателями эффективности деятельности работников, в том числе, планирование премий, бонусов, компенсаций, льгот. 6. Обоснование и описание элементов пакета совокупного вознаграждения для всех категорий сотрудников, в том числе, иностранных специалистов. 7. Регулярное проведение коммуникационных кампаний по вопросам совокупного вознаграждения. <p>Знания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формы материального и морального стимулирования персонала. 2. Порядок тарификации, установления разрядов оплаты труда рабочим и должностных окладов служащим. 3. Формы и системы оплаты труда. 4. Методы анализа, документирования, оценки и грейдинга должностей. 5. Принципы работы с количественными данными (основы математики, статистики, теории стоимости денег). 6. Основные показатели микро-, макро экономики. 7. Порядок и правила бюджетирования.
<p>Бизнес-процесс 5</p> <p>Управление эффективностью (результативностью) деятельности работников</p>	<p>Функциональные компетенции:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ используемых программ управления эффективностью деятельности в компании. 2. Анализ бизнес стратегии, бизнес целей, типа корпоративной культуры в компании. 3. Разработка, внедрение и развитие системы оценки деятельности и эффективности результатов работы персонала в соответствии с программой управления эффективностью

	<p>деятельности компании, бизнес стратегией, текущими бизнес целями, типом корпоративной культуры.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Контроль подготовки индивидуального плана развития работника по итогам оценки эффективности (результативности) его деятельности. 5. Контроль соответствия всех элементов поощрения работника показателям эффективности (результативности) его деятельности. 6. Консультирование персонала по системе оценки деятельности и эффективности результатов работы персонала. 7. Рекомендация/организация обучения руководителей навыкам управления эффективностью деятельности подразделения/компании и работников.
	<p>Знания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методы управления эффективностью бизнеса. 2. Методы оценки деятельности и эффективности результатов работы персонала. 3. Принципы отражения показателей эффективности в управленческой отчетности и внутренних базах данных. 4. Принципы разработки индивидуального плана развития работников и предоставления обратной связи персоналу. 5. Порядок и правила бюджетирования.
<p>Бизнес-процесс 6</p> <p>Обучение и развитие персонала</p>	<p>Функциональные компетенции:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение потребности персонала в обучении и развитии совместно с руководителем подразделения/компании. 2. Разработка и организация программы обучения и развития персонала в соответствии с потребностями должности. 3. Поиск и оценка поставщиков образовательных услуг с целью их последующего отбора. 4. Оценка эффективности программ обучения и развития персонала и их совершенствование. <p>Знания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Структура национальной системы квалификаций РК и принципы взаимодействия основных ее элементов. 2. Применение отраслевых и корпоративных профессиональных стандартов, моделей и профилей компетенций. 3. Законодательные акты в области подготовки кадров, образовательные стандарты соответствующих специальностей. 4. Правила техники безопасности при планировании программ обучения производственного персонала. 5. Формы и методы формального и неформального обучения и развития персонала, основы наставничества/менторства. 6. Концепт непрерывного обучения "в течение всей жизни" (lifelong learning). 7. Порядок и правила бюджетирования.
<p>Бизнес-процесс 7</p> <p>Управление талантами</p>	<p>Функциональные компетенции:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение понятия и/или разработка модели компетенций «талантливого работника/ будущего лидера». 2. Планирование талантов в краткосрочной и долгосрочной

(кадровым резервом)	<p>перспективе.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Планирование преемственности в компании на уровне руководства. 4. Разработка карьерных лестниц. 5. Оценка компетенций и потенциала персонала, идентификация работников с высоким потенциалом. 6. Создание кадрового резерва совместно с руководством. 7. Разработка и координация программ обучения и развития талантов. 8. Определение степени вовлеченности талантов и разработка мероприятий по удержанию талантов.
	<p>Знания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нынешний и будущий спрос на таланты в компании и на рынке труда. 2. Методы разработки модели компетенций. 3. Типы и этапы развития карьеры. 4. Технологии и методы обучения и развития персонала, в том числе, основы наставничества/менторства и коучинга. 5. Методы оценки компетенций и потенциала персонала. 6. Роль HR и руководства в планировании и развитии талантов. 7. Технология создания кадрового резерва в компании. 8. Порядок и правила бюджетирования.
<p>Бизнес-процесс 8</p> <p>Развитие корпоративной культуры и управление изменениями</p>	<p>Функциональные компетенции:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка и внедрение системы внутрикорпоративных ценностей совместно с руководством. 2. Адаптация вновь принятого персонала в компании. 3. Определение степени вовлеченности персонала. 4. Планирование и проведение мероприятий по формированию и развитию корпоративной культуры компании, повышению вовлеченности персонала. 5. Поддержание и развитие системы горизонтальных и вертикальных каналов коммуникаций компании, в том числе, процедур обратной связи от персонала. 6. Разработка процедур/методики управления изменениями. 7. Методологическая и консультационная поддержка руководства в управлении изменениями. 8. Содействие в реализации изменений. 9. Мониторинг и оценка эффективности проводимых изменений в компании.
	<p>Знания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цели адаптации персонала, методы адаптации. 2. Методы исследования вовлеченности работников. 3. Способы формирования корпоративной культуры. 4. Инструменты достижения баланса работы и личной жизни (Work and Life Balance). 5. Принципы функционирования формальных/неформальных горизонтальных и вертикальных каналов коммуникации в компании. 6. Методы управления изменениями в компании.

	7. Порядок и правила бюджетирования.
Бизнес-процесс 9 Организационное развитие	Функциональные компетенции: <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ структуры компании, зон ответственности, распределения полномочий. 2. Выявление несоответствий между текущим дизайном и потребностями компании совместно с владельцами бизнес-процессов, определение факторов, снижающих эффективность работы компании. 3. Консультационная поддержка руководства в проектировании и формировании организационной структуры и штатного расписания бизнес-подразделения/компании. 4. Мониторинг и оценка организационного развития компании.
	Знания: <ol style="list-style-type: none"> 1. Взаимосвязь бизнес-процессов, персонала и технологий. 2. Принципы организационного проектирования и управления. 3. Методы разработки организационной структуры и штатного расписания. 4. Технологии и инструменты диагностики и мониторинга организационного развития компании. 5. Порядок и правила бюджетирования.

HR бизнес-партнёр²	
Стратегическое партнёрство	Функциональные компетенции: <ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка влияния процессов управления человеческими ресурсами на достижение целей и результаты деятельности бизнес-подразделения/компании с целью их совершенствования. 2. Выстраивание деятельности по управлению человеческими ресурсами в соответствии с интересами внутренних и внешних стейкхолдеров. 3. Консультирование линейного руководства и другого персонала бизнес-подразделений компании по вопросам управления человеческими ресурсами. 4. Участие в жизни бизнес-подразделения/компании, в обсуждениях и принятии бизнес-решений, обеспечение взаимодействия между персоналом, бизнес- процессами и технологиями. 5. Поддержка проводимых изменений в бизнес-подразделениях компании. 6. Управление HR-рисками.

² HR бизнес-партнёру необходимо также глубокое понимание содержания всех бизнес-процессов в сфере управления человеческими ресурсами.

Знания:

1. Стратегический HR менеджмент.
2. Актуальные тренды в сфере управления человеческими ресурсами.
3. Интересы внутренних и внешних стейкхолдеров.
4. Тенденции в развитии бизнеса компании.
5. Способы увеличения добавочной стоимости компании в рамках своей компетенции.
6. Внешние рыночные факторы и государственные программы/стратегии, которые влияют на деятельность компании.
7. Особенности взаимодействия бизнес-подразделений компании/группы компаний по основным вопросам управления человеческими ресурсами.
8. Формальные и неформальные процессы принятия решений на управленческих уровнях.
9. Структурные и функциональные особенности одного или нескольких бизнес-направлений компании.
10. Основы риск-менеджмента.
11. Порядок и правила бюджетирования.