

## **СТАНДАРТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

***разработаны российским кадровым сообществом  
и приняты голосованием членов Национального союза кадровиков.***

*Итоги голосования за утверждение Стандартов подведены 5 апреля 2007 года.*

*Источник: официальный сайт Национального Союза Кадровиков*

*[http://standards.kadrovik.ru/n\\_standards.php](http://standards.kadrovik.ru/n_standards.php)*

### **Оглавление**

СТАНДАРТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	1
≡ 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	2
» 1.1. Цель создания Стандартов профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента .....	2
» 1.2. Структура Стандартов профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента .....	2
≡ 2. МИССИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТА В ОБЛАСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	3
≡ 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	3
≡ 4. ЗНАНИЯ, УМЕНИЯ, НАВЫКИ СПЕЦИАЛИСТА В ОБЛАСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	3
» 4.1. Оперативный уровень.....	3
» 4.2. Tактический уровень .....	9
» 4.3. Стратегический уровень .....	13

## ≡ 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### » 1.1. Цель создания Стандартов профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента

Настоящие Стандарты разработаны на основе обобщения и анализа российской профессиональной практики в области кадрового менеджмента и призваны стать инструментом для достижения следующих целей:

- повышение качества профессиональной деятельности специалистов в области кадрового менеджмента в соответствии с требованиями российской экономики;
- формирование и развитие ориентиров профессионального развития и стандартов оценки качества профессиональной деятельности специалистов в области кадрового менеджмента;
- регламентация требований к уровню профессионального развития специалистов в области управления персоналом как средство саморегулирования профессионального сообщества;
- формирование социальной ответственности специалистов в области кадрового менеджмента;
- повышение роли и статуса профессии на современном этапе развития российской экономики.

### » 1.2. Структура Стандартов профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента

Настоящие Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента содержат миссию; основные направления деятельности; знания, умения и навыки специалиста в области кадрового менеджмента.

Исходя из стоящих перед представителями профессии задач в рамках системы управления персоналом в Стандартах введено структурное деление на три уровня развития знаний, умений и навыков специалистов: оперативный, тактический и стратегический.

#### **Оперативный уровень**

Специалист, осуществляющий деятельность, направленную на решение задач обеспечения и реализации процедур и операций в рамках отдельных кадровых процессов.

По преимущественным задачам деятельности на оперативном уровне выделены две специализации: специалист по кадровому делопроизводству и специалист по управлению персоналом.

#### **Тактический уровень**

Специалист, управляющий отдельными элементами и процессами системы кадрового менеджмента с учетом условий, задаваемых внешней средой и кадровой стратегией компании.

#### **Стратегический уровень**

Специалист, формирующий систему управления персоналом, соответствующую целям и задачам развития компании, инициирующий изменения по ее совершенствованию, осуществляющий контроль за ее функционированием.

Каждый уровень развития специалистов в области кадрового менеджмента, включая специализации, содержит два блока знаний, умений, навыков: общие профессиональные знания, умения, навыки и специальные профессиональные знания, умения, навыки.

## ≡ 2. МИССИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТА В ОБЛАСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Миссия профессиональной деятельности специалиста по управлению человеческими ресурсами - формирование и реализация кадровой политики, направленной на достижение и поддержание соответствия количественных и качественных характеристик состава персонала стратегическим целям компании.

## ≡ 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- » Организационное развитие
- » Законодательство
- » Кадровое делопроизводство и кадровый учет
- » Внутренние коммуникации
- » Подбор и адаптация персонала
- » Обучение и развитие персонала
- » Оценка персонала
- » Мотивация и стимулирование персонала
- » Организация и оплата труда

## ≡ 4. ЗНАНИЯ, УМЕНИЯ, НАВЫКИ СПЕЦИАЛИСТА В ОБЛАСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### » 4.1. Оперативный уровень

#### » 4.1.1. Специалист по кадровому делопроизводству

##### » 4.1.1.А Общие профессиональные знания, умения, навыки

###### *Мышление*

- » Способность оценить объем работ и отведенные для их выполнения ресурсы
- » Умение последовательно мыслить

###### *Коммуникации*

- » Умение устанавливать контакт с людьми
- » Умение слушать, вести беседу
- » Открытость и доброжелательность в общении
- » Умение ясно, четко, структурно излагать информацию
- » Навыки убеждения
- » Умение предоставлять конструктивную обратную связь
- » Умение отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношений
- » Умение консультировать по вопросам профессиональной деятельности сотрудников и линейных менеджеров

*Самоорганизация и саморазвитие*

- » Умение формулировать личные цели
- » Умение планировать личное время
- » Умение контролировать свои эмоции
- » Способность к самоанализу, умение быстро и адекватно реагировать на изменения ситуации, адаптироваться к изменениям внешней среды

» Понимание своих сильных и слабых сторон

- » Умение конструктивно реагировать на критику в свой адрес
- » Способность учиться, открытость к новому опыту и новым контактам
- » Способность применять новые знания и навыки на практике
- » Дисциплинированность, пунктуальность

*Сотрудничество*

- » Умение работать в команде, считаться с мнением других
- » Стремление помогать другим для достижения общего результата
- » Стремление поддерживать климат сотрудничества

*Работа с информацией*

- » Умение работать с разными источниками информации
- » Умение структурировать и анализировать первичную информацию
- » Умение разрабатывать и наполнять первичные формы для сбора информации
- » Внимательность к деталям, аккуратность в оформлении документов
- » Умение без искажений воспринимать и передавать информацию
- » Умение делать выводы на основе полученной информации
- » Умение использовать в работе с информацией средства офисного технического оснащения и автоматизации

*Профессиональная этика*

- » Применение практики работы с персоналом, исключая все виды дискриминации
- » Следование принципам уважения человеческого достоинства; честность, открытость, справедливость, порядочность, доброжелательность, терпимость
- » Стремление к решению поставленных задач и ответственность за качество и результаты своей работы
- » Умение поддерживать комфортный морально-психологический климат в компании, корпоративную культуру
- » Соблюдение норм и правил делового этикета

» **4.1.1.Б** Специальные профессиональные знания, умения, навыки

*Организационное развитие*

- » Знает локальные нормативные акты компании
- » Знает систему документооборота компании

- » Знает систему взаимодействия подразделений компании
- » Знает требования к управленческой документации (положениям, регламентам) при организационном строительстве
- » Умеет разрабатывать внутренние кадровые документы
- Законодательство**
- » Знает Трудовой кодекс РФ и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права
- » Владеет навыками разрешения трудовых споров и конфликтов
- » Знает Кодекс об административных правонарушениях РФ, Уголовный кодекс РФ и иные федеральные законы в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права
- Кадровое делопроизводство и кадровый учет**
- » Знает процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом РФ, владеет навыками оформления сопровождающей документации
- » Умеет вести кадровое делопроизводство и организовать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами
- » Владеет навыками работы с внешними организациями (Пенсионным фондом РФ, Фондом социального страхования, Фондом обязательного медицинского страхования РФ, Государственной инспекцией труда, службами занятости населения и пр.) и навыками ознакомления сотрудников компании с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами
- » Знает требования по обеспечению защиты персональных данных сотрудников
- Внутренние коммуникации**
- » Знает принципы построения системы внутренних коммуникаций в компании
- » Знает корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации
- » Владеет навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций
- Подбор и адаптация персонала**
- » Знает основы документационного оформления найма персонала
- » Знает основы оформления документационного обеспечения подбора и адаптации персонала
- Обучение и развитие персонала**
- » Знает основы оформления документационного обеспечения процессов обучения и развития персонала
- Оценка персонала**
- » Знает основы оформления документационного обеспечения оценки персонала
- Мотивация и стимулирование**
- » Знает основы оформления документационного обеспечения системы мотивации и стимулирования персонала
- Организация и оплата труда**
- » Знает состав заработной платы, в том числе виды стимулирующих и компенсационных выплат и порядок их начисления
- » Знает основы нормирования труда
- » Владеет навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (составляет документы о поощрениях и взысканиях)
- » Знает порядок применения дисциплинарных взысканий

- » Знает основы оформления документационного обеспечения оплаты труда персонала
- » Владеет навыками разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках и пр.)

#### » 4.1.2. Специалист по управлению персоналом

##### » 4.1.2.A Общие профессиональные знания, умения, навыки

###### *Мышление*

- » Способность оценить объем работ и отведенные для их выполнения ресурсы
- » Умение последовательно мыслить

###### *Коммуникации*

- » Умение устанавливать контакт с людьми
- » Умение слушать, вести беседу
- » Способность учитывать эмоциональное состояние собеседника
- » Открытость и доброжелательность в общении
- » Умение ясно, четко, структурно излагать информацию
- » Навыки убеждения
- » Умение предоставлять конструктивную обратную связь
- » Навыки разрешения конфликтов
- » Умение отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношений
- » Навыки презентации
- » Умение консультировать по вопросам профессиональной деятельности сотрудников

и линейных менеджеров

###### *Самоорганизация и саморазвитие*

- » Умение формулировать личные цели
- » Умение планировать личное время
- » Умение контролировать свои эмоции
- » Способность к самоанализу, умение быстро и адекватно реагировать на изменения ситуации, адаптироваться к изменениям внешней среды
- » Понимание своих сильных и слабых сторон
- » Умение конструктивно реагировать на критику в свой адрес
- » Способность учиться, открытость к новому опыту и новым контактам
- » Способность применять новые знания и навыки на практике
- » Дисциплинированность, пунктуальность

###### *Сотрудничество*

- » Умение работать в команде, считаться с мнением других
- » Стремление помогать другим для достижения общего результата
- » Стремление поддерживать климат сотрудничества

###### *Работа с информацией*

- » Умение работать с разными источниками информации
- » Умение структурировать и анализировать первичную информацию
- » Умение разрабатывать и наполнять первичные формы для сбора информации
- » Внимательность к деталям, аккуратность в оформлении документов
- » Умение без искажений воспринимать и передавать информацию
- » Умение делать выводы на основе полученной информации
- » Умение использовать в работе с информацией средства офисного технического

оснащения и автоматизации

### *Профессиональная этика*

- » Применение практики работы с персоналом, исключающей все виды дискриминации
- » Следование принципам уважения человеческого достоинства; честность, открытость, справедливость, порядочность, доброжелательность, терпимость
- » Стремление к решению поставленных задач и ответственность за качество и результаты своей работы
- » Умение поддерживать комфортный морально-психологический климат в компании, корпоративную культуру
- » Соблюдение норм и правил делового этикета

### » 4.1.2.Б Специальные профессиональные знания, умения, навыки

#### *Организационное развитие*

- » Знает методики разработки организационной и функционально-штатной структуры
- » Знает требования к управленческой документации (положениям, регламентам, должностным инструкциям) при организационном строительстве
- » Знает локальные нормативные акты компании
- » Знает процедуры управления изменениями в компании
- » Знает схемы взаимодействия подразделений компании
- » Знает методики расчета необходимой численности и профессионального состава персонала

#### *Законодательство*

- » Знает Трудовой кодекс РФ и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права
- » Знает Кодекс об административных правонарушениях РФ, Уголовный кодекс РФ и иные федеральные законы в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права

#### *Кадровое делопроизводство и кадровый учет*

- » Умеет разрабатывать внутреннюю кадровую документацию и учетные формы, работать со штатным расписанием и штатной расстановкой
- » Владеет навыками работы с организационно-распорядительной документацией и навыками сбора информации для работы по кадровому составу
- » Владеет навыками работы с внешними организациями (Государственной инспекцией труда, службами занятости населения и пр.)
- » Знает требования к обеспечению защиты персональных данных сотрудников

#### *Внутренние коммуникации*

- » Знает принципы построения системы внутренних коммуникаций в компании
- » Знает корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации
- » Владеет навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций

- » Владеет навыками получения обратной связи

#### *Подбор и адаптация персонала*

- » Знает требования к должностям и критерии подбора персонала
- » Владеет навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность подбора персонала
- » Знает методы и инструменты подбора персонала и умеет применять их на практике
- » Знает и умеет работать с каналами привлечения персонала

» Знает методы отбора кандидатов и умеет применять их на практике

» Знает методы адаптации персонала

» Знает программы адаптации персонала в компании

*Обучение и развитие персонала*

» Владеет навыками сбора информации для анализа рынка образовательных услуг

» Владеет навыками и методами сбора информации для выявления потребности в обучении и развитии персонала

» Знает виды и формы обучения персонала

» Знает и владеет навыками разработки и формирования учебных программ

» Знает и умеет реализовывать программы обучения и развития персонала в компании

» Знает методы формирования и подготовки кадрового резерва

» Знает методы управления карьерой

» Владеет навыками получения обратной связи по результатам обучения и развития

*Оценка персонала*

» Знает программы и процедуры оценки персонала в компании

» Знает принципы разработки критериев оценки персонала

» Знает виды, методы оценки персонала

» Умеет применять инструменты оценки на практике

» Владеет навыками организационного обеспечения процедуры оценки персонала

» Знает методы анализа результатов оценки персонала

» Умеет применять инструменты обработки результатов оценки персонала

» Умеет оценить качество организации оценки персонала

» Владеет навыками получения обратной связи по результатам оценки

*Мотивация и стимулирование персонала*

» Знает принципы формирования системы мотивации персонала

» Знает систему вознаграждений в компании

» Знает систему нематериального и морального стимулирования в компании

» Знает методы диагностики действующей в компании системы мотивации

» Знает теории мотивации и виды стимулирования персонала

» Знает методы выявления мотивов сотрудников

» Умеет определять соответствие трудовой деятельности сотрудника критериям ее оценки

» Владеет навыками получения обратной связи по удовлетворенности сотрудников системой мотивации компании

*Организация и оплата труда*

» Знает состав заработной платы, в том числе виды стимулирующих и компенсационных выплат и порядок их начисления

» Умеет работать с управленческой документацией (положения, регламенты и пр.)

» Владеет навыками контроля за использованием рабочего времени

» Знает основы нормирования труда

» Умеет правильно формировать статистические отчеты по оплате труда

» Знает методику расчета показателей по труду

» Владеет навыками разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках и пр.)



## » 4.2. Тактический уровень

### » 4.2.А Общие профессиональные знания, умения, навыки

#### *Мышление*

- » Способность разрабатывать алгоритмы реализации поставленных задач
- » Умение мыслить системно и целостно
- » Умение выбирать направление деятельности исходя из уровня компетентности и задач компании, видеть задачу целиком, систематизировать информацию для достижения поставленной цели, ориентированность на результат
- » Способность систематизировать задачи и подходы

#### *Управление*

- » Умение анализировать ситуацию и выявлять проблемы
- » Умение принимать управленческие решения
- » Умение ставить цели
- » Навыки планирования
- » Умение эффективно распределять ресурсы
- » Навыки организации и координации взаимодействия между людьми
- » Умение формулировать критерии оценки процессов и ресурсов
- » Умение выявлять явные и скрытые мотивы, мотивировать других
- » Умение эффективно поощрять и критиковать других людей
- » Умение делегировать полномочия
- » Способность отстаивать собственное мнение
- » Навыки осуществления контроля и оценки эффективности деятельности других
- » Способность нести ответственность за принятие и реализацию решений

#### *Коммуникации*

- » Умение устанавливать контакт с собеседником
- » Умение слушать, вести беседу
- » Навыки разрешения конфликтов; умение строить конструктивный конфликт
- » Умение отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношений
- » Навыки презентации, навыки публичных выступлений
- » Умение проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, принимать совместные решения
- » Умение эффективно вести процесс переговоров; умение определять интересы участников переговоров
- » Умение противостоять манипуляциям
- » Умение консультировать по вопросам профессиональной деятельности, трудовых и межличностных отношений

#### *Самоорганизация и саморазвитие*

- » Умение расставлять приоритеты, ставить личные цели
- » Умение планировать время
- » Умение выбирать наиболее эффективные методы развития исходя из ситуации и задач
- » Умение контролировать свои эмоции
- » Умение конструктивно реагировать на критику в свой адрес

- » Способность учиться на собственном опыте и опыте других
  - » Способность транслировать знания и навыки, умение обучать
  - » Навыки наставничества, способность вдохновлять других на развитие
  - » Умение без предубеждения воспринимать разнообразные идеи, позиции, предложения
  - » Стремление повышать уровень профессиональной компетентности в соответствии с развитием технологий кадрового менеджмента и смежных областей теории и практики
- Сотрудничество*
- » Умение создать команду, организовывать и поддерживать конструктивную работу в ней
  - » Умение строить конструктивные взаимоотношения
  - » Умение вырабатывать совместные правила взаимодействия, следовать им и побуждать к этому окружающих
  - » Умение прислушиваться к мнению окружающих
  - » Умение работать на общий результат
  - » Умение формировать и поддерживать климат сотрудничества
  - » Умение корректировать нежелательное поведение членов команды
- Работа с информацией*
- » Умение без искажений воспринимать и передавать информацию
  - » Умение выделять ключевую информацию
  - » Умение анализировать большой объем информации, расставлять приоритеты, обращать внимание на детали
  - » Умение структурировать информацию
  - » Умение разрабатывать формы внутренней документации компании
  - » Умение делать выводы на основе полученной информации
  - » Навыки создания системы проверки информации на достоверность и достаточность
  - » Умение использовать в работе с информацией средства офисного технического оснащения и автоматизации
- Профессиональная этика*
- » Следование принципам социальной ответственности перед компанией, государством, обществом в целом
  - » Применение практики работы с персоналом, исключающей все виды дискриминации
  - » Обеспечение равных возможностей для развития, профессионального роста и продвижения по карьерной лестнице всех категорий персонала компании, руководствуясь целями компании
  - » Следование принципам уважения человеческого достоинства, честность, открытость, справедливость, порядочность, доброжелательность, терпимость
  - » Стремление к достижению стратегических целей компании и ответственность за качество и результаты своей работы
  - » Навыки формирования и развития социально-психологического климата в компании, корпоративной культуры
  - » Соблюдение норм и правил делового этикета
  - » Умение контролировать исполнение правил делового этикета
- » 4.2.Б Специальные профессиональные знания, умения, навыки**
- Организационное развитие*
- » Умеет разрабатывать кадровую и управленческую документацию

- » Владеет навыками бюджетирования затрат на персонал
  - » Умеет оптимизировать документооборот и схемы взаимодействия между подразделениями
  - » Знает и владеет методами расчетов численности и профессионального состава персонала
  - » Знает технологии управления изменениями и разработки сопровождающей их внутренней документации
  - » Знает все кадровые процедуры в компании
  - » Умеет адаптировать и внедрять новые технологии и инструменты управления персоналом
  - » Знает методы описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции и т.д.)
  - » Владеет навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры
- Законодательство*
- » Знает Трудовой кодекс РФ и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права
  - » Владеет навыками разрешения трудовых споров и конфликтов
  - » Знает Кодекс об административных правонарушениях РФ, Уголовный кодекс РФ и иные федеральные законы в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права
  - » Знает Гражданский кодекс РФ в части, относящейся к деятельности кадровой службы
- Кадровое делопроизводство и кадровый учет*
- » Умеет разрабатывать политики, процедуры регулирования трудовых отношений и сопровождающую документацию
  - » Умеет реализовать прием, увольнение, перевод на другую работу и перемещение персонала в соответствии с Трудовым кодексом РФ
  - » Владеет навыками составления кадровой отчетности
  - » Умеет организовать взаимодействие с профсоюзами, трудовым коллективом и др.
  - » Умеет проводить анализ текучести кадров и других кадровых показателей
- Внутренние коммуникации*
- » Умеет разрабатывать и внедрять регламенты и стандарты построения системы внутренних коммуникаций в компании
  - » Владеет навыками построения каналов и использования разных форматов внутренних коммуникаций в компании
  - » Владеет навыками диагностики состояния внутренних коммуникаций в компании
  - » Знает и владеет инструментами контроля за соблюдением принципов и стандартов внутренних коммуникаций в компании
  - » Знает и владеет методами оценки эффективности каналов внутренних коммуникаций компании
- Подбор и адаптация персонала*
- » Умеет разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала
  - » Умеет разрабатывать требования к должностям и критерии подбора персонала
  - » Умеет проводить мониторинг внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность подбора персонала
  - » Знает методы и инструменты подбора и умеет применять их на практике
  - » Знает и умеет формировать каналы привлечения персонала

- » Знает методы отбора кандидатов и умеет применять их на практике
- » Знает методы и владеет навыками оценки эффективности процедур подбора персонала
- » Умеет разрабатывать и внедрять программы адаптации персонала
- Обучение и развитие персонала*
- » Умеет проводить мониторинг рынка образовательных услуг
- » Знает методы выявления потребности в обучении и развитии персонала и умеет применять их на практике
- » Умеет разрабатывать и реализовывать программы обучения и развития персонала в компании
- » Знает методы формирования и подготовки кадрового резерва и умеет применять их на практике
- » Знает и умеет применять на практике методы управления карьерой
- » Знает виды и формы обучения персонала
- » Знает и владеет навыками разработки, стандартизации и контроля качества учебных программ
- » Знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности программ обучения и развития
- Оценка персонала*
- » Умеет разрабатывать и внедрять программы и процедуры оценки персонала
- » Умеет разрабатывать критерии оценки персонала
- » Знает методы и инструменты оценки персонала и умеет применять их на практике
- » Знает методы и владеет навыками анализа результатов оценки
- » Умеет разрабатывать рекомендации по результатам оценки
- » Знает методы и владеет навыками оценки качества проведения и соответствия методов задачам оценки персонала в компании
- » Знает методы и владеет навыками организации постоценочных мероприятий
- Мотивация и стимулирование*
- » Знает принципы формирования системы мотивации персонала
- » Умеет разрабатывать и внедрять систему вознаграждений в компании
- » Умеет разрабатывать и внедрять систему нематериального и морального стимулирования в компании
- » Знает методы диагностики системы мотивации в компании и умеет применять их на практике
- » Знает теории мотивации и виды стимулирования персонала
- » Знает методы и умеет разрабатывать критерии оценки трудовой деятельности
- » Знает методы выявления мотивов сотрудников и умеет применять их на практике
- » Знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы вознаграждений в компании
- » Знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы нематериального и морального стимулирования в компании
- Организация и оплата труда*
- » Знает принципы формирования системы оплаты труда персонала
- » Владеет навыками анализа конкурентоспособности политики оплаты труда в компании
- » Умеет разрабатывать стандарты работы с управленческой документацией (положениями, регламентами, инструкциями)

- » Умеет внедрять систему оплаты труда персонала
- » Знает системы и формы оплаты труда
- » Знает методы и инструменты дифференциации персонала и умеет применять их на практике
- » Знает методы нормирования труда и расчетов необходимой численности персонала
- » Владеет навыками организации учета рабочего времени
- » Знает методы и владеет навыками паспортизации рабочих мест
- » Знает основные трудовые показатели в области организации труда персонала
- » Знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы оплаты труда

### » 4.3. Стратегический уровень

#### » 4.3.А Общие профессиональные знания, умения, навыки

##### *Мышление*

- » Умение встраивать кадровые политики и программы в систему менеджмента компании
- » Способность видеть направления развития бизнеса, прогнозировать и анализировать тенденции рынка
- » Умение мыслить системно и целостно
- » Креативное мышление
- » Умение выбирать направление деятельности исходя из уровня компетентности и задач компании, видеть задачу целиком, систематизировать информацию для достижения поставленной цели; ориентированность на результат

- » Способность систематизировать и стандартизировать задачи и подходы

##### *Управление*

- » Умение выстраивать бизнес-процессы для повышения эффективности деятельности компании
- » Навыки осуществления управленческого цикла на стратегическом уровне в области кадровой работы (анализ, постановка целей, планирование, организация, координация, контроль)
- » Умение принимать управленческие решения
- » Умение максимально эффективно решать поставленные задачи с оптимальным использованием ресурсов
- » Умение управлять проектами
- » Умение эффективно распределять ресурсы, делегировать полномочия
- » Умение объяснить и показать, как выполнять задачу
- » Умение выявлять явные и скрытые мотивы, мотивировать других
- » Умение эффективно и обоснованно поощрять и критиковать других людей
- » Способность нести ответственность за реализацию решений
- » Умение формулировать и стандартизировать критерии оценки эффективности деятельности подчиненных

##### *Коммуникации*

- » Умение устанавливать контакт с собеседником
- » Умение слушать, вести беседу
- » Способность учитывать эмоциональное состояние собеседника

- » Умение строить конструктивный конфликт
  - » Умение отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношений
  - » Навыки презентации, навыки публичных выступлений
  - » Умение проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, принимать совместные решения
  - » Умение эффективно вести процесс переговоров; умение определить интересы участников переговоров
  - » Умение противостоять манипуляциям
  - » Навыки влияния на других людей
  - » Умение находить оптимальное решение в процессе группового или межличностного взаимодействия
  - » Умение консультировать по вопросам профессиональной деятельности, трудовых и межличностных отношений
  - » Навыки организации конструктивной обратной связи
- Самоорганизация и саморазвитие*
- » Стремление к личному развитию
  - » Поддержка проявления инициативы со стороны своих подчиненных
  - » Умение расставлять приоритеты, ставить личные цели
  - » Умение планировать время
  - » Умение выбирать наиболее эффективные методы развития исходя из ситуации и задач
- » Умение контролировать свои эмоции
  - » Умение конструктивно реагировать на критику в свой адрес
  - » Способность учиться на собственном опыте и опыте других
  - » Способность транслировать знания и навыки, умение обучать
  - » Навыки наставничества, способность вдохновлять других на развитие
  - » Умение без предубеждения воспринимать разнообразные идеи, позиции, предложения
- » Стремление повышать уровень профессиональной компетентности в соответствии с развитием технологий кадрового менеджмента и смежных областей теории и практики
- Сотрудничество*
- » Лидерские качества
  - » Умение создавать саморазвивающиеся коллективы
  - » Навыки формирования правил эффективного делового взаимодействия в рамках компании
- » Умение работать на достижение целей
  - » Умение строить конструктивные взаимоотношения
  - » Умение прислушиваться к мнению окружающих
  - » Умение формировать и поддерживать климат сотрудничества
  - » Умение корректировать нежелательное поведение членов команды
- Работа с информацией*
- » Умение выявлять тенденции и строить прогнозы на основе имеющейся информации
  - » Умение без искажений воспринимать и передавать информацию
  - » Умение выделять ключевую информацию
  - » Умение анализировать большой объем информации, расставлять приоритеты, обращать внимание на детали

- » Умение структурировать информацию
- » Умение делать выводы на основе полученной информации
- » Умение использовать в работе с информацией средства офисного технического оснащения и автоматизации

*Профессиональная этика*

- » Следование принципам социальной ответственности перед компанией, государством, обществом в целом
- » Применение практики работы с персоналом, исключая все виды дискриминации
- » Обеспечение равных возможностей для развития, профессионального роста и продвижения по карьерной лестнице всех категорий персонала компании, руководствуясь стратегическими целями компании
- » Следование принципам уважения человеческого достоинства, честность, открытость, справедливость, порядочность, доброжелательность, терпимость
- » Стремление к достижению стратегических целей компании и ответственность за качество и результаты своей работы
- » Стремление развивать, совершенствовать и поддерживать комфортный морально-психологический климат в компании, корпоративную культуру
- » Навыки формирования и развития социально-психологического климата в компании, корпоративной культуры компании для достижения стратегических целей
- » Умение определять и устанавливать правила делового этикета в компании

**» 4.3.Б Специальные профессиональные знания, умения, навыки**

*Организационное развитие*

- » Умеет разрабатывать кадровую и социальную политику компании в соответствии со стратегическими планами компании
- » Владеет навыками внедрения кадровой и социальной политики компании
- » Умеет разрабатывать и владеет навыками реализации стратегических планов
- » Знает принципы, формы и методы диагностики организационного развития компании
- » Умеет определять и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом
- » Знает схемы управления бизнес-процессами компании и их документационного обеспечения
- » Знает технологии проведения диагностики и мониторинга организационного развития компании
- » Знает принципы разработки программ организационного строительства
- » Умеет формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение
- » Владеет навыками оценки эффективности работы с персоналом
- » Умеет оценивать кадровый потенциал компании и возможности его развития
- » Владеет навыками постановки системы управления персоналом в компании

*Законодательство*

- » Знает Трудовой кодекс РФ и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права
  - » Знает Кодекс об административных правонарушениях РФ, Уголовный кодекс РФ и иные федеральные законы в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права
  - » Знает Гражданский кодекс РФ в части, относящейся к деятельности организации
- Кадровое делопроизводство и кадровый учет*

» Владеет навыками оценки состояния и оптимизации кадрового делопроизводства и кадрового учета

» Владеет навыками ведения взаимодействия по кадровым вопросам с профсоюзами и внешними организациями

*Внутренние коммуникации*

» Умеет определять задачи построения системы внутренних коммуникаций в соответствии со стратегическими целями компании

» Умеет формировать принципы и стандарты построения системы внутренних коммуникаций компании

» Умеет оценивать эффективность системы внутренних коммуникаций компании

» Умеет определять приоритетные и эффективные для компании каналы внутренних коммуникаций

*Подбор и адаптация персонала*

» Знает принципы формирования системы привлечения и подбора персонала

» Умеет разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора персонала

» Умеет разрабатывать требования к должностям и критерии подбора персонала

» Владеет навыками анализа конкурентоспособности стратегии компании в области подбора и привлечения персонала

» Знает методы и инструменты подбора и умеет применять их на практике

» Знает методы отбора кандидатов и умеет применять их на практике

» Знает методы и владеет навыками оценки эффективности, действующей в компании системы подбора и привлечения персонала

» Знает принципы формирования системы адаптации персонала

» Умеет разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала в компании

*Обучение и развитие персонала*

» Знает принципы формирования системы обучения и развития персонала

» Умеет разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала в компании

» Знает методы управления карьерой и умеет применять их на практике

» Знает виды и формы обучения персонала

» Знает принципы формирования учебных программ

» Знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы обучения и развития и ее вклад в достижение целей компании

*Оценка персонала*

» Умеет определять цели, задачи и виды оценки персонала в соответствии со стратегическими планами компании

» Умеет разрабатывать критерии оценки персонала

» Знает методы и инструменты оценки персонала и умеет применять их на практике

» Знает методы и владеет навыками оценки результатов и качества оценки персонала в компании

» Знает методы и владеет навыками организации постоценочных мероприятий

*Мотивация и стимулирование персонала*

» Знает принципы формирования системы мотивации персонала

» Умеет разрабатывать и внедрять политику мотивации персонала с учетом внешней и внутренней среды компании

» Знает методы диагностики системы мотивации компании



- » Умеет анализировать результаты диагностики системы мотивации компании
- » Знает теории мотивации и виды стимулирования персонала
- » Знает методы выявления мотивов сотрудников
- » Знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы

мотивации

*Организация и оплата труда*

- » Знает принципы формирования системы оплаты труда персонала
- » Владеет навыками анализа конкурентоспособности политики оплаты труда в

компании

- » Умеет разрабатывать и внедрять политику оплаты труда персонала
- » Знает системы и формы оплаты труда

- » Знает методы и инструменты дифференциации персонала и умеет применять их на

практике

- » Знает методы и владеет навыками оптимизации расходов на персонал
- » Знает методы нормирования труда и расчетов необходимой численности персонала
- » Знает основные трудовые показатели в области организации труда персонала
- » Знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы

оплаты труда