



Қазақстан Республикасы Еңбек  
және халықты әлеуметтік қорғау  
министрлігінің жанындағы  
Кәсіптік біліктілік жөніндегі  
салалық кеңес бекіткен  
2023 жылғы 17 қарашадағы  
№ 3 хаттама

## **«Адам ресурстарын басқару» салалық біліктілік шеңбері**

### **1. Салалық біліктілік шеңберінің паспорты (СБШ)**

Адам ресурстарын басқару саласы (HR-саласы).

«Адам ресурстарын басқару» салалық біліктілік шеңбері Ұлттық біліктілік жүйесінің құрылымдық элементі болып табылады және Әлеуметтік әріптестік пен әлеуметтік және еңбек қатынастарын реттеу жөніндегі республикалық үшжақты комиссияның 2016 жылғы 16 наурыздағы хаттамалық шешімімен бекітілген Ұлттық біліктілік шеңберіне сәйкес келеді.

СБШ HR саласында танылатын біліктілік деңгейлерін сипаттайды, олардың сәйкестігін қамтамасыз етеді, кәсіби стандарттарды және HR-саладағы мамандардың сәйкестігін растау және оларға біліктілік беру жүйесін әзірлеу және (немесе) өзектендіру үшін негіз болады.

«Адам ресурстарын басқару» СБШ алғаш рет Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінен Әлеуметтік әріптестік пен әлеуметтік және еңбек қатынастарын реттеу жөніндегі республикалық үшжақты комиссияның шешімімен (2019 жылғы 30 шілдедегі) бекітілді. СБШ базасында 2019 жылы HR-саладағы түйінді және өзекті бағыттар бойынша «Адам ресурстарын басқару» саласы бойынша 24 кәсіби стандарт бекітілді, олар HR-саладағы кадрларға қойылатын біліктілік талаптары, дағдылары мен құзыреттері айқындалды («Атамекен» ҚР ҰКП 2019 жылғы 18 желтоқсандағы №255 бұйрығы). «Кәсіптік біліктілік туралы» Қазақстан Республикасы Заңының (2023 жылғы 4 шілде) қабылдануына, экономикадағы, ақпараттық технологиялардағы өзгерістерге, жаңа сабақтардың пайда болуына, ағымдағы және алдағы кезеңдерде кәсіптердің өзектілігін ескере отырып, кәсіптік біліктіліктерді тануда еңбек нарығы қажеттілігінің болуына байланысты СБШ және HR-саланың кәсіптік стандарттары өзектендіріледі (үш жылда бір рет).

**ЭҚЖЖ: HR-саласының бағыты бойынша қызмет**

р/с №	ЭҚЖЖ секциясы	ЭҚЖЖ бөлімі	ЭҚЖЖ тобы	ЭҚЖЖ класы
1	М Кәсіптік, ғылыми және техникалық қызмет	70 Негізгі компаниялардың қызметі; басқару мәселелері бойынша консультациялар		70221 Коммерциялық қызмет және басқару мәселелері бойынша консультация беру
2	N Әкімшілік және қосалқы қызмет көрсету саласындағы қызмет.	78 Жұмысқа орналастыру	78.10 Жұмыспен қамту агенттіктерінің қызметі 78.20 Уақытша жұмыспен қамту агенттіктерінің қызметі 78.30 Персоналмен жұмыс жөніндегі өзге де ұйымдардың қызметі	78100 Жұмыспен қамту агенттіктерінің қызметі 78200 Уақытша жұмыспен қамту агенттіктерінің қызметі 78301 Ұлттық компаниялар құрған ұйымдардан басқа, персоналмен жұмыс жөніндегі өзге де ұйымдардың қызметі 78303 Ұлттық басқарушы холдингке кадрлық іс жүргізу қызметі
3	P Білім беру	85 Білім беру	85.59 Басқа санаттарға енгізілмеген өзге де білім беру түрлері	85592 Ұлттық компаниялар мен олардың еншілес ұйымдары ұсынатын білім беру түрлері 85599 Басқа санаттарға енгізілмеген өзге де білім беру түрлері 85601 Ұлттық компаниялар мен олардың еншілес ұйымдары ұсынатын қосымша білім беру қызметтері
	S Өзге де қызметтерді ұсыну	94 мүшелік ұйымдардың қызметі	94.12 Кәсіби ұйымдардың қызметі	94120 Кәсіби ұйымдардың қызметі

Сонымен қатар, «Адам ресурстарын басқару» саласы Ішкі және сыртқы HR қызметі ретінде Қазақстан экономикасының барлық секторларында/кіші секторларында (мемлекеттік, квазимемлекеттік, жеке) ұсынылған және Қазақстан Республикасының Экономикалық қызмет түрлерінің ұлттық

жіктеуішінде ұсынылған барлық секцияларды қамтиды - ҚР ЭҚЖЖ-2019 анықтамалығы (ЭҚЖЖ).

Кәсіптік қызмет салалары (кәсіптік топтар мен кіші топтар – ҚР ҰС Ұлттық кәсіптер сыныптауыны 01-2017 (ҰКС):

ҰКС коды	Атауы
1222	Адам ресурстарын басқару жөніндегі функционалдық басшылар (басқарушылар)
1222-0	Адам ресурстарын басқару жөніндегі функционалдық басшылар (басқарушылар)
2422	Адам ресурстарын басқару саласындағы кәсіби мамандар
2422-1	Персоналды іріктеу және пайдалану саласындағы кәсіби мамандар
2422-2	Персоналды оқыту және дамыту жөніндегі кәсіби мамандар
3333	Жұмыспен қамтуға жәрдемдесу жөніндегі қызметшілер
3333-0	Жұмыспен қамтуға жәрдемдесу жөніндегі қызметшілер
3345	Адам ресурстарын басқару жөніндегі көмекші кәсіби персонал
3345-0	Адам ресурстарын басқару жөніндегі көмекші кәсіби персонал
4110	Кең бейінді офистік қызметшілер
4110-3	Кадрлар бөлімінің / Персоналмен жұмыс жөніндегі қызметшілері
4311	Бухгалтерлік операциялар және есеп жөніндегі қызметшілер
4311-4	Жұмыс уақытын есепке алу және жалақыны есептеу жөніндегі қызметшілер

## 2. Жалпы ережелер: СБШ негізгі пайымы, мақсаттары мен міндеттері

**2.1. Саланың пайымы:** Елдің адам капиталын дамыту жауапкершілігін бөлісетін стратегиялық серіктес.

**2.2. Саланың мақсаты:** бәсекеге қабілетті адам капиталын дамыту арқылы елдің экономикалық өсуіне ықпал ету.

### 2.3. Саланың міндеттері:

HR-кәсіпқой мамандар	Өз ұйымдарының стратегиялық мақсаттарына, өзінің кәсіби және жеке әл-ауқатына, HR саласын кәсібилендіруге жәрдемдесу
Адамдар/адам ресурстары	Жұмыскерлердің жұмысқа құлшынысы мен еңбек өнімділігінің жоғары деңгейін қамтамасыз етуге жәрдемдесу
Бизнес	Адам капиталын басқару технологиялары арқылы бизнестің тиімділігіне жәрдемдесу
Экономика/Қоғам	Экономикалық еңбек құндылығын және адамдардың әл-ауқатын арттыруға жәрдемдесу

Технологиялар	Адам ресурстарын басқару саласындағы технологиялық жаңғыртуды арттыруға жәрдемдесу
Мемлекет	Адами капиталын дамыту саласындағы саясатты іске асыруға жәрдемдесу
Әлем	Еліміздің адам ресурстарын әлемдік таланттар нарығына интеграциялауға және қазақстандық кәсіпқой мамандардың бәсекеге қабілеттілігін арттыруға жәрдемдесу

2.4. HR СБШ негізгі пайдаланушылары Қазақстан Республикасының Ұлттық біліктілік жүйесін құру шеңберінде кәсіби стандарттарды әзірлеумен айналысатын сарапшылар, әзірлеушілер, жұмыс топтарының мүшелері, сондай-ақ жұмыс берушілер, кәсіпорындардың басшылары мен HR-мамандары, білім беру мекемелері, біліктілікті арттыру орталықтары, біліктілікті сертификаттау орталықтары болып табылады.

2.5. СБШ-да қолданылатын негізгі терминдер мен ұғымдар

«Адам ресурстарын басқару» саласының салалық біліктілік шеңберінің паспортында мынадай терминдер, анықтамалар және қысқартулар қолданылады:

1) білім – кәсіптік міндет шеңберінде іс-әрекеттерді орындау үшін қажетті зерделенген және меңгерілген ақпарат;

2) дағды – кәсіптік міндетті толығымен орындауға мүмкіндік беретін білім мен машықты қолдану қабілеті;

3) кәсіп – жеке адам жүзеге асыратын және орындалуы үшін белгілі бір біліктілікті талап ететін қызмет түрі;

4) кәсіптік біліктілік – кәсіп бойынша еңбек функцияларын орындау үшін талап етілетін құзыреттерді меңгеруді сипаттайтын кәсіптік даярлық дәрежесі;

5) кәсіптік стандарт – формалды және (немесе) формалды емес, және (немесе) информалды білім беру ескеріле отырып, білімге, машыққа, дағдыға, жұмыс тәжірибесіне, біліктілік деңгейі мен құзыреттілікке, кәсіптік қызметтің нақты бір саласындағы еңбек мазмұнына, сапасына және жағдайларына қойылатын жалпы талаптарды белгілейтін жазбаша ресми құжат;

6) Қазақстан Республикасының Ұлттық кәсіптер сыныптауышы (бұдан әрі – ҰКС) – Қазақстан Республикасының аумағында қолданылатын кәсіптердің атауларын көрсететін және оларды орындалатын жұмыстардың түріне сәйкес дағды деңгейі мен оған мамандану бойынша сыныптайтын стандарттау жөніндегі құжат;

7) ҰБШ – Ұлттық біліктілік шеңбері;

8) құзырет – еңбек функциясын құрайтын бір немесе бірнеше кәсіптік міндетті орындауға мүмкіндік беретін дағдыны қолдану қабілеті;

9) машық – кәсіптік міндет шеңберінде жекелеген бірлі-жарым іс-әрекетті физикалық тұрғыдан және (немесе) ақыл-оймен орындау қабілеті;

10) ЭҚЖЖ – экономикалық қызмет түрлерінің жалпы жіктеуіші;

11) салалық біліктілік шеңбері (бұдан әрі – СБШ) – Қазақстан Республикасының Ұлттық кәсіптер сыныптауышының, ұлттық біліктілік шеңберінің негізінде әзірленетін және орындалатын жұмыстардың күрделілігіне және пайдаланылатын білімнің, машықтың және құзыреттің сипатына қарай деңгейлер бойынша маманның біліктілігіне қойылатын талаптарды сыныптайтын құжат;

12) салалық мемлекеттік органдар (бұдан әрі – мемлекеттік органдар) – мемлекеттік басқарудың тиісті саласында (аясында) басшылықты жүзеге асыратын мемлекеттік органдар;

13) Ұлттық біліктілік жүйесі (бұдан әрі – ҰБЖ) – біліктілікке еңбек нарығы тарапынан сұранысты және біліктілікке білім беру, оның ішінде информалды білім беру жүйесі тарапынан ұсынысты реттеу мен келісудің құқықтық және институционалдық құралдары мен тетіктерінің кешені;

14) Адам ресурстарын (адам капиталын) басқару – ұйымның неғұрлым құнды активтерін, атап айтқанда, ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге, елдің бәсекеге қабілеттілігін арттыруға өз үлесін қосатын адамдарды басқаруға стратегиялық және тұтас тәсілдеме;

15) HR – (ағылш. Human Resources) – адам ресурстары немесе адам ресурстарын басқару (HR).

16) HR саласы/«Адам ресурстарын басқару» саласы – экономикалық құндылықты құру институттары мен тетіктері арқылы экономика агенттері (шағын, орта және ірі бизнес кәсіпорындары, сондай-ақ мемлекеттік ұйымдар) шеңберінде елдің адам ресурстарын басқарумен айналысатын біліктіліктер мен кәсірқой мамандардың жиынтығы, елдің адам капиталының дамуына ықпал етеді.

2.6. «Адам ресурстарын басқару» саласының кәсіби қызметі жүзеге асырылатын нормативтік құқықтық актілер:

Қазақстан Республикасының Еңбек кодексі, 2015 жылғы 23 қарашадағы № 414-V;

«Мемлекеттік қызмет туралы» 2015 жылғы 23 қарашадағы № 416-V ҚРЗ Қазақстан Республикасының Заңы;

«Акционерлік қоғамдар туралы» 2003 жылғы 13 мамырдағы № 415 Қазақстан Республикасының Заңы;

«Жауапкершілігі шектеулі және қосымша серіктестіктер туралы» 1998 жылғы 22 сәуірдегі № 220-1 Қазақстан Республикасының Заңы;

«Мемлекеттік мүлік туралы» 2011 жылғы 1 наурыздағы № 413-IV Қазақстан Республикасының Заңы;

«Дербес деректер және оларды қорғау туралы» 2013 жылғы 21 мамырдағы № 94-V Қазақстан Республикасының Заңы;

«Білім туралы» 2007 жылғы 27 шілдедегі № 319-II Қазақстан Республикасының Заңы;

«Кәсіптік біліктіліктер туралы» 2023 жылғы 4 шілдедегі № 14-VIII ҚРЗ Қазақстан Республикасының Заңы;

Қазақстан Республикасының Экономикалық қызмет түрлерінің жалпы жіктеуіші – ҚР ЭҚЖЖ анықтамалығы-2019 – Экономикалық қызмет түрлері (өзгерістермен), 2016 ж.;

«Кәсіптер сыныптауышы» ҚР Ұлттық сыныптауышы, 2017 ж.;

Әлеуметтік әріптестік пен әлеуметтік және еңбек қатынастарын реттеу жөніндегі республикалық үшжақты комиссия бекіткен Қазақстан Республикасының Ұлттық біліктілік шеңбері (2016 жылғы 16 наурыздағы № 1 хаттама);

Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрінің 2023 жылғы 14 қыркүйектегі № 384 бұйрығымен бекітілген Салалық біліктілік шеңберлерін әзірлеу және (немесе) жаңарту қағидалары;

Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрінің 2023 жылғы 7 қыркүйектегі № 377 бұйрығымен бекітілген Кәсіптік стандарттарды әзірлеу және (немесе) жаңарту қағидалары;

HR-саласы қызметіне байланысты өзге де нормативтік құқықтық актілер, әдістемелік ұсынымдар, халықаралық стандарттар, конвенциялар, кәсіби стандарттар.

### 3. HR-саласының қазіргі жағдайы

**3.1. Кәсіптік қызметтің түрі/кіші түрі және кәсіптік қызмет түрінің/кіші түрінің ҰКС және ЭҚЖЖ бойынша кәсіптік қызметтің басқа түрлерімен/кіші түрлерімен өзара байланысы.**

HR-саланың, саланың кіші салалары мен құрылымының шекараларын айқындау мақсатында, кәсіптік-біліктілік бөлінісінде ҰКС, ЭҚЖЖ негізінде HR-салаға талдау жүргізілді, экономика мен кәсіптің (қызметтің) секторлары/кіші секторлары бөлінді.

**ҚР ЭҚЖЖ.** «Адам ресурстарын басқару» саласы Қазақстан экономикасының барлық секторларында/кіші секторларында, экономикалық қызмет саласына, аймаққа, нарықтағы (мемлекеттік, квазимемлекеттік, жеке секторлардағы) ауқымы мен құқықтық мәртебесіне қарамастан, ұйымдарда ішкі HR ретінде ұсынылған және Қазақстан Республикасының экономикалық қызмет түрлерінің жалпы жіктеуішінің барлық секцияларын қамтиды - ҚР ЭҚЖЖ анықтамалығы-2019 (ЭҚЖЖ):

Секция	СЭҚ
A	Ауыл, орман және балық шаруашылығы
B	Өнеркәсіп Тау-кен өнеркәсібі және карьерлерді игеру
C	Өңдеу өнеркәсібі
D	Электрмен жабдықтау, газ, бу беру және ауа баптау
E	Сумен жабдықтау; кәріз жүйесі, қалдықтарды жинау мен бөлуді бақылау
F	Құрылыс

G	Көтерме және бөлшек сауда; автомобильдер мен мотоциклдерді жөндеу
H	Көлік және қойма
I	Тұру және тамақтану қызметтері
J	Ақпарат және байланыс
K	Қаржылық және сақтандыру қызметі
L	Жылжымайтын мүлікпен болатын операциялар
M	Кәсіби, ғылыми және техникалық қызмет
N	Әкімшілік және қосалқы қызмет көрсету саласындағы қызмет
O	Мемлекеттік басқару және қорғаныс; міндетті әлеуметтік қамсыздандыру
P	Білім беру
Q	Денсаулық сақтау және әлеуметтік қызметтер
R	Өнер, ойын-сауық және демалыс
S	Өзге де қызмет түрлерін ұсыну

Ел экономикасы ауқымында адам ресурстарын басқару адам капиталын дамытуға, жұмыспен қамтуды реттеуге, еңбек заңнамасының, жұмыспен қамту туралы заңнаманың нормаларын сақтауға, әлеуметтік әріптестік қағидаттарын енгізуге бағытталған.

Экономикалық қызметтің әртүрлі салаларындағы ұйымдар деңгейінде адам капиталын басқарудың маңызды міндеттері:

- компанияның даму стратегиясына сүйене отырып, әр түрлі біліктіліктегі персоналға қажеттілікті анықтау, әр түрлі санаттағы персоналдың оңтайлы санын анықтау;

- еңбек нарығын талдау;

- персоналды іріктеу (рекрутмент) және бейімдеу;

- жұмыскерлердің мансабын жоспарлау, олардың кәсіби өсуі;

- персоналды оқыту және дамыту;

- персонал қызметінің тиімділігін басқару;

- HR-процестерді және озық технологияларды ұйымдастыру, HR-процестерді автоматтандыру;

- тиімді қызметті ынталандыру жүйелерін әзірлеу;

- кіріс құрылымын, оларды саралау дәрежесін негіздеу, еңбекақы төлеу жүйесін жобалау;

- әлеуметтік әріптестік қағидаттары негізінде ұжымдық келіссөздер жүргізуге қатысу;

- нәтижелерге қол жеткізуге және инновацияларды енгізуге бағытталған тиімді корпоративтік мәдениетті қалыптастыру және дамыту;

- жұмыс берушілер мен жалдамалы қызметкерлер арасындағы қарым-қатынасты қамтамасыз ету (еңбек қатынастарын басқару) болып табылады.

Осы функциялардың әрқайсысы бойынша жұмыс көлемі даму стратегиясына, ұйымның/компанияның ауқымына, өндірілетін өнімнің сипаттамаларына, еңбек нарығындағы жағдайға, персоналдың біліктілігіне, өндірісті автоматтандыру дәрежесіне және HR процестеріне, корпоративтік мәдениетке және басқа факторларға байланысты.

**70221** «Коммерциялық қызмет және басқару мәселелері бойынша консультация беру» **ҚР ЭҚЖЖ коды** консультациялық қызметтердің барлық түрлерін, корпоративтік стратегиялық және операциялық жоспарлау, бизнесті дамыту бағыттарын айқындау, өзгерістерді басқару, өзіндік құнын төмендету және басқа да қаржылық мәселелер; маркетингтік мақсаттар мен саясат; персоналға қатысты саясат, белгіленген қағидалар және жоспарлау; өтемақы төлеу және персоналды зейнетке шығару стратегиясы, өндірісті жоспарлау және бақылау сияқты басқару мәселелері бойынша компаниялар мен басқа да ұйымдарға басқарушылық және ұйымдастырушылық қолдауды қамтиды.

HR саласында маманданған консалтингтік компаниялар персоналды бағалау, ынталандыру жүйелерін әзірлеу, HR-мамандарды дамыту бойынша қызметтер көрсетеді, адам ресурстарын басқару бойынша тренингтер, еңбек нарығында зерттеулер жүргізеді, компанияны басқарудың тиімділігін арттыру және жұмыскерлерге тың білім беру, біліктілік және дағдылар беру қажеттілігі мақсатында жедел және стратегиялық менеджментпен байланысты өзге де HR қызметтерін ұсынады, шағын және орта бизнес ұйымдары үшін (бұдан әрі – ШОБ) - кез келген компанияның стратегиялық басымдықтарының бірі – персоналдың біліктілігін арттыру.

ЭҚЖЖ бойынша «Адам ресурстарын басқару» саласындағы нақты жағдайды есепке алу үшін 70221 «Коммерциялық қызмет және басқару мәселелері бойынша консультация беру» коды класынан код беріле отырып, «Адам ресурстарын басқару саласындағы консультация беру» жеке класын бөлу ұсынылады. Бұл «Адам ресурстарын басқару» саласы бойынша сенімді статистикалық ақпаратты жинауға, «Адам ресурстарын басқару саласында консультация беру» бағыты бойынша қызметтерді өңдеуге және талдауға, қызметтер көлемінде қосылған құнды айқындауға мүмкіндік береді.

**78100, 78200, 78301 ҚР ЭҚЖЖ кодтары.** Кәсіби қызмет нарығында HR (сыртқы) жеке жұмыспен қамту агенттіктерінің, рекрутингтік агенттіктердің, аутстаффингтік және сервистік компаниялардың қызметі түрінде ұсынылған. Бүгінде персоналды іріктеу жөніндегі мамандандырылған агенттіктер (рекрутингтік/кадрлық агенттіктер) жұмыс істейді, жұмыспен қамту бойынша қызметтер көрсететін жеке жұмыспен қамту агенттіктері жұмыс істейді, жұмыс берушілер үшін персоналды іздеу қызметтерін көрсететін рекрутингтік агенттіктер, жұмыс іздеушілер үшін еңбек делдалдығы қызметтерін көрсететін кадрлық агенттіктер, қызмет көрсету үшін персоналды іріктеу қызметтерін көрсететін үй персоналын жалдау агенттіктері, қызмет көрсету үшін жұмыскерлермен еңбек шарттарын жасасу бойынша қызметтер көрсететін аутстаффингтік компаниялар бар.

**78303 ЭҚЖЖ коды.** «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры» АҚ үшін техникалық және көмекші персоналды ұсыну, кадрлық іс жүргізу жөніндегі қызмет «Самұрық Бизнес Академиясы» базасында жүзеге асырылады, ол мынадай функционалдық бағыттар бойынша транзакциялық процестерді жүзеге асырады: кадрлық іс жүргізу; жалақы есептеу; әлеуметтік төлемдерді әкімшілендіру; персонал рекрутингін әкімшілендіру; сырттан

оқытуды әкімшілендіру; қызметті бағалауды әкімшілендіру; шетелдік жұмыс күшін сүйемелдеу.

**94120 ЭҚЖЖ коды.** Еңбек нарығында 2010 жылдан бастап HR саласында Қазақстан өңірлерінде (Алматы, Астана, Павлодар, Ақтөбе, Атырау, Ақмола облысы, Шығыс Қазақстан облысы, Қарағанды, Шымкент, Қостанай, Маңғыстау облысы) 11 филиалы бар республикалық қоғамдық бірлестік мәртебесіне ие «HR (ЭйчАр)-менеджерлер қауымдастығы» қоғамдық бірлестігі - кәсіби ұйым жұмыс істейді.

«HR (ЭйчАр)-менеджерлер қауымдастығы» ҚБ Қазақстандағы жалғыз қауымдастық болып табылады және бүкіл ел бойынша адам ресурстарын басқару жөніндегі менеджерлерді біріктіреді. HR саласының миссиясы – елдің адам капиталын дамыта отырып, Қазақстанның экономикалық бәсекеге қабілеттілігін арттыру. Қауымдастық HR саласын кәсібилендіруде, ұйымдардағы адамдарды басқару саласындағы кәсіпқой мамандардың өзара әрекеттесуінде маңызды рөл атқарады. Бүгінгі таңда Қауымдастықта Қазақстанның түрлі салаларындағы кәсіпорындардың, мемлекеттік органдардың, ЖОО-ның, адам ресурстарын басқару саласындағы консалтингтік ұйымдардың HR-өкілдері, HR-кәсіпқой мамандарының 630 мүшесі бар.

Қауымдастық қызметі шеңберінде адам ресурстарын басқару саласында тәжірибе және білім алмасу, қазақстандық HR менеджерлердің кәсіби құзыреттерін дамыту, үздік әлемдік HR стандарттары мен практикаларын енгізу, еліміздің адам капиталының бәсекеге қабілеттілігін арттыруға жәрдемдесу жүзеге асырылады. 2022 - 2023 жылдары 25-тен астам іс-шара (форумдар, бранчтар мен митаптар, шебер-кластар, вебинарлар, тікелей эфирлер, түрлі тақырыптарта дөңгелек үстелдер: персоналдың рекрутингі және ұстау, тұрақты даму және ESG қағидаттары, жеке бренд, сыртқы және ішкі коммуникациялар, жаңа технологиялар және HR цифрландыру, ұрпақтар теориясы, кадрлық стратегия, эмоционалды зияткерлік) өткізілді. Қазақстанда HR кәсібилігін дамыту және арттыру мақсатында осындай форумдар өткізу адам ресурстарын басқару саласындағы жаңа әдістерді енгізудің озық HR-технологияларымен және табысты тәжірибесімен танысуға, ұсыныстар әзірлеу және оларды іске асыру үшін пікірталастар өткізуге мүмкіндік береді. 2023 жылдың қыркүйегінде HR менеджерлер қауымдастығы халықаралық сарапшылар мен сала көшбасшыларының қатысуымен Астанада жыл сайынғы HR-конференция (2005 жылдан бері) - Human Capital Forum өткізді. Осылайша, «Адам ресурстарын басқару» саласына ЭҚЖЖ сәйкес ұсынылған экономика секторлары/кіші секторлары (ЭҚЖЖ кодтары) кіреді (<http://stat.gov.kz/juridical/list>).

**ҚР ҰКС.** «Адам ресурстарын басқару» СБШ Ұлттық кәсіптер сыныптауышы (ҰКС) базасында орындалатын жұмыстардың күрделілігіне және салада пайдаланылатын білімнің, шеберліктің және құзыреттіліктің сипатына қарай мамандардың біліктілігіне қойылатын талаптарды жіктейді (1-кестені қараңыз. СБШ біліктілік деңгейлерінің сипаттамасы).

### 3.2. Кәсіпорындар мен ұйымдар аясына (саласына) кіретін қызметтің түйінді көрсеткіштері, қызметтердің және/немесе өнімнің негізгі түрлері, көлемі, негізгі қызметі

HR тиімділігінің негізгі көрсеткіштері:

- жыл сайынғы кадрлардың тұрақтамауы, %;
- жұмысқа құлшыныс дәрежесі (жыл сайынғы сауалнама), %;
- еңбек өнімділігі (бір жұмысшыға шаққандағы өнім), %;
- жабық жұмыс орындарының пайызы, %;
- оқытылған жұмыскерлердің пайызы, %;
- кадр резервіне (мұрагерлер пулына) қабылданған жұмыскерлер қатарынан тағайындаулар, %;
- HR жұмысына қанағаттану, % болып табылады.

Тәжірибеде HR-процестердің тиімділігін бағалау үшін мынадай көрсеткіштер қолданылады:

1) персоналды іздеу және іріктеу (рекрутинг):

- бос жұмыс орындарды толтыру мерзімі (бос жұмыс орнын жабу жылдамдығы);
- компанияда жарты жыл/жыл жұмыс істеген жұмыскерлер арасында кадрлардың тұрақтамауы (іріктеу сапасы);
- кандидаттардың жұмыс туралы ұсыныстардан бас тарту саны;
- бос жұмыс орынына орташа конкурс (берілген түйіндеме бойынша);
- 1 (бір) жұмыскерді іздеудің және іріктеудің (оның ішінде рекрутингтік агенттікті тарта отырып) орташа құны;
- ішкі еңбек нарығында жабылған бос жұмыс орындарының үлесі (пайызы);

2) оқыту және дамыту:

• бағалау нәтижелері бойынша жоспарланған оқыту іс-шараларының %-ы;

- жыл бойы оқып келген жұмыскерлердің %-ы (қамтылуы);
- оқыту іс-шараларының тиімділігін бағалау;
- жаттықтырушылардың тиімділігін бағалау;
- бір жұмыскерді оқытуға шығатын шығындар;

3) қызметті бағалау:

- жылдық рейтингін жақсартқан жұмыскерлердің %-ы;
- персоналды бағалау процесіне жұмыскерлердің қанағаттануы;
- «360 градус» әдісі бойынша бағаланатын жұмыскерлердің %-ы.

4) таланттарды басқару:

- мұрагерлер резервімен қамтылған лауазымдар саны;
- дайын мұрагерлерсіз негізгі лауазымдардың % үлесі;
- мұрагерлердің жеке даму жоспарларын орындау дәрежесі;

- лауазымға тағайындалғанға дейін мұрагерлер пулында болудың орташа мерзімі;
- мұрагерлер пулына енгізілген жұмыскерлер арасындағы тұрақтамаушылық.

Экономикалық және әлеуметтік қиындықтарға байланысты, жұмыс берушілер ішкі әділеттілік пен сыйақының сыртқы бәсекеге қабілеттілігі және қызметкердің даму әлеуеті сияқты қағидаттарға ерекше назар аудара бастады. Көптеген компаниялар адам ресурстарын басқару жүйесін, HR-процестерді жетілдіруді, HR-сараптау бойынша құралдар мен технологияларды енгізуді, ROI ҰС (персоналға инвестициялардың қайтарымы), HR функциясы санының бенчмаркингі сияқты HR-метрикаларды пайдалана отырып, адам капиталына инвестициялардың қайтарымын арттыруды жоспарлап отыр.

#### 4. «Адам ресурстарын басқару» саласын талдау

##### 4.1. Жаңа технологиялар, халықаралық үрдістер, нормативтік база

Статистикалық деректерді қалыптастыру әдіснамасына сәйкес саладағы жұмыспен қамтылған халық жалдамалы жұмыскерлерден және өзін-өзі жұмыспен қамтыған халықтан тұрады. 06.03.2023 жылғы жағдай бойынша Қазақстанда тіркелген кәсіпорындардың саны 519 162 құрайды, бұл 2022 жылғы наурызбен салыстырғанда, 56 663 кәсіпорынға артық. «Еңбек ресурстарын дамыту орталығы» АҚ дайындаған орта мерзімді болжамға сәйкес базалық (неғұрлым ықтимал) сценарийде 2023-2030 жылдары жалдамалы жұмыскерлерге сұраныс (жаңа сұраныс пен алмастыруға сұранысты қоса алғанда) жиынтықта 2 млн адамды (1 908 мың) құрайды.

##### Еңбек нарығының негізгі индикаторлары

Жұмыс күші, адам	Жұмыспен қамтылған халық, адам	Оның ішінде	
		жалдамалы жұмыскерлер	өзін-өзі жұмыспен қамтыған жұмыскерлер
2020 жыл	9 180 845	8 732 040	6 686 666
2021 жыл	9 256 757	8 807 113	6 710 206
2022 жыл	9 429 809	8 971 539	6 847 300

Зерттеу қорытындысы бойынша 2023 жылдың сәуір айында толық жұмыс істеген ірі кәсіпорындардағы, ішінара шағын және ұйымдардағы жұмыскерлер саны 3 437,3 мың адамды құрады, оның ішінде ерлер 49 пайызды (1683,8 мың адам), әйелдер – 51 пайызды (1753,5 мың адам) құрады.

Дамыған елдерде жалпы жұмыскерлер санының 1,0%-дан 1,5%-ға дейінгісі HR-қызметтерде жұмыс істейтінін, Қазақстанда жалпы жұмыскерлер санының шамамен 2,0%-дан 3,5%-ға дейін ауытқитынын назарға алатын

болсақ, онда жалпы жалақы төлеу қорындағы HR-мамандарға жалақы төлеу үлесі ұлттық шоттарды талдау негізінде шамамен 44 495,56 млн. теңгені құрайды (2022 жылғы статистика), HR мамандарының саны шамамен 7 300 адамды құрайды.

Динамика заработных плат по укрупненным группам занятий по Республике Казахстан

	тенге				
	2019	2020	2021	2022	2023
Руководители и государственные служащие	332 440	354 462	372 148	463 442	528 070
Специалисты-профессионалы	168 737	214 758	258 656	307 002	364 887
Специалисты-техники и иной вспомогательный профессиональный персонал	131 323	165 218	180 801	219 147	269 788
Служащие в области администрирования	143 343	163 952	168 483	201 728	246 769
Работники сферы услуг и продаж	88 958	105 414	115 420	132 250	162 989
Фермеры и рабочие сельского и лесного хозяйства, рыбоводства и рыболовства	95 163	110 576	116 203	140 751	184 830
Рабочие промышленности, строительства, транспорта и других родственных занятий	154 665	164 963	187 084	248 289	305 862
Операторы производственного оборудования, сборщики и водители	160 020	195 694	199 264	256 854	328 563
Неквалифицированные рабочие	73 541	83 719	87 059	110 072	139 175

Басшылардың жалақы деңгейі 2022 жылмен салыстырғанда 13,9 пайызға өсті. Өнеркәсіп, құрылыс, көлік және басқа да байланысты кәсіптердің жұмысшыларында – 23,2 пайызға, ал біліктілігі жоқ жұмысшыларда – 26,4 пайызға өсті.

Жалпы алғанда, жұмыскерлер мынадай орташа айлық жалақы алды:

70 000 теңгеге дейін - жұмыскерлердің 1,5 пайызы;

70 000 - 150 000 теңгеге дейін - 22,8 пайызы;

150 000 - 300 000 теңгеге дейін - 36,2 пайызы;

300 000 - 600 000 теңгеге дейін - 30,8 пайызы;

600 000 - 900 000 теңгеге дейін - 5,5 пайызы;

900 000 - 1 200 000 теңгеге дейін - 1,7 пайызы;

1 200 000 - 1 500 000 теңгеге дейін - 0,6 пайызы;

1 500 000 теңгеден жоғары - 0,9 пайызы

Жұмыскерлер жалақысының медианалық мәні – 2023 жылы 251 356 теңгені (2022 жылы 204 149 теңге) құрады. Орта білімі бар жұмыскерлердің орташа айлық жалақысы 230 841 теңгені, жоғары білімі бар жұмыскерлердің - 398 214 теңгені және жоғары оқу орнынан кейінгі білімі бар жұмыскерлердің - 505 170 теңгені құрады.

Ақпараттық технологиялардың қарқынды дамуы және жоғары класты кәсіпқой мамандардың тапшылығы еңбек нарығының білікті кадрлардың «құнын» талап етуіне әкелді және жұмыс беруші өз жұмыскерлерінің табысының қажетті деңгейін қамтамасыз етуі керек.

### **HR кадрларына күтілетін сұраныс пен ұсыныстар**

2023 жылы әртүрлі деңгейдегі HR арасында SmartSolutions (HR provider) жүргізген «Талдау және HR трендтері» зерттеуінің деректеріне негізінде HR саласындағы жалақы деңгейін талдау саладағы орташа жалақы (NET):

Кадр бөлімінің маманы - 300 000 теңгеден 700 000 теңгеге дейін;

HR-маман – 500 000 теңгеден 800 000 теңгеге дейін;  
 Рекрутер – 500 000 теңгеден 1 000 000 теңгеге дейін;  
 C&B жөніндегі HR-маман – 800 000 теңгеден 1 300 000 теңгеге дейін;  
 HR-менеджер – 800 000 теңгеден 1 600 000 теңгеге дейін;  
 HR-бизнес-серіктес – 900 000 теңгеден 2 000 000 теңгеге дейін;  
 HR-директор – 1 200 000 теңгеден 2 500 000 теңгеге дейін өзгеретінін көрсетеді.

#### **4.2. Қазақстанда HR-процестердің жетілу деңгейін талдау**

2021 жылы Қазақстанның HR менеджерлері қауымдастығы Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясымен бірлесіп, Мемлекеттік басқару ғылыми мектебін қолдау жөніндегі Астана мемлекеттік қызмет хабы жобасының шеңберінде «Жеке, квазимемлекеттік және мемлекеттік секторлардың қазақстандық ұйымдардағы қазіргі заманғы HR рөлі мен мәртебесін зерделеу» зерттеуін жүргізді, оның шеңберінде HR-процестердің жетілуін бағалау бойынша халықаралық бенчмаркинг, мемлекеттік, квазимемлекеттік және жеке секторлардағы HR-процестердің тиімділігіне салалық талдау өткізілді. Қазақстанның HR-менеджерлер қауымдастығының жобалық командасы 2013 жылғы деректермен салыстыра отырып, лонгитюдтік зерттеу, сондай-ақ метадеректерге қосымша талдау жүргізді. HR-процестерді талдау 2019 жылы бекітілген Қазақстан Республикасының кәсіби HR-стандарттары бойынша жүргізілді, олар Халықаралық Қайта Құру және Даму Банкімен бірлесіп іске асырылатын ҚР ЕХӘҚМ «Еңбек дағдыларын дамыту және жұмыс орындарын ынталандыру» жобасы шеңберінде әзірленді.

Зерттеу жұмыскерлер саны 100 адамнан асатын **37 квазимемлекеттік, 41 жеке және 35 мемлекеттік сектор ұйымдарын** қамтыды. Іріктеме экономика салалары бойынша бөліністе пропорционалды квоталауды сақтай отырып есептелген. Респонденттердің барлығы - 5905 адам. Деректер мақсатты топтарға **3 түрлі сауалнама жүргізу**, HR саласының көшбасшыларымен және квазимемлекеттік, мемлекеттік және жеке секторлардың HR-сарапшыларымен **70 құрылымдық терең сұхбатты** жүргізу арқылы жинақталған. Сондай-ақ **сараптамалық бағалау, салыстырмалы, корреляциялық, факторлық талдау әдістері** қолданылды.

Қазақстандағы HR-процестердің жетілу индексі есептелген, ол 4 блокты қамтитын интеграцияланған көрсеткіш болып табылады: персоналдың жұмысқа құлшыныс деңгейі, HR-практикалардың тиімділігі туралы бірінші басшылардың пікірлері, талдамалық деректер негізінде шешімдер қабылдау бойынша HR басшыларының өзін-өзі бағалауы, сондай-ақ HR процестердің даму дәрежесі.

## Шкала оценки

Большинство организаций находится на «Базовом» и «Операционном» уровнях развития

При анализе результатов исследования и определении уровня зрелости HR-процессов выделяются следующие зоны



	HR процестер	Жетілу деңгейі
		Стратегиялық деңгейі
1	Жұмысқа құлшыныс, рекрутмент, ұстау	Басқару стратегиясымен келісілген жұмыс берушінің дамыған бренді
2	Адам Ресурстарын жоспарлау	Бизнесті дамыту сценарийлеріне негізделген ресурстарды ұзақ мерзімді белсенді басқару
3	Тиімділік пен сыйақыны басқару	Ұйымның барлық деңгейлерінде жоғары тиімділік пен сараланатын сыйақы мәдениеті құрылды
4	Оқыту және дамыту	Оқытатын ұйымның дамыған жүйесі
5	Таланттарды басқару	Барлық рөлдер үшін мансаптық жолдарды нақты саралаумен және даму жоспарларымен байланыстыра отырып интеграцияланған жылжыту жүйесі
6	Қатынастарды, коммуникацияларды және жұмысқа құлшынысты басқару	Бизнес мәдениеті мен корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті ескере отырып, қатынастарды басқарудың дамыған тәжірибелері
7	Өзгерістерді басқару	Бизнесті дамытудың драйвері болып табылатын ұйымдық дамудың дамыған тәжірибелері
8	Деректерді басқару	Барлық HR процестер бойынша деректерді басқарудың интеграцияланған жүйесі

HR-процестердің жетілу деңгейі Қазақстан бойынша орта есеппен «Базалық» және «Операциялық» деңгейлер <sup>1</sup> арасында (1-кесте). Бұл қазақстандық компанияларда HR-процестердің барлық компоненттері бар екенін білдіреді, бірақ олар әрқашан толыққанды және бірігіп, жұмыс

<sup>1</sup> HR-процестердің жетілу деңгейін анықтау үшін мынадай бағалау шкаласы әзірленді, мұнда 75-100% Стратегиялық, 50-74% - Операциялық, 21-49% - Базалық және 20%-дан азы - HR дамуының әкімшілік деңгейлеріне сәйкес келеді.

істемейді. HR жұмысы сипатталған рәсімдерге сәйкес келеді. HR функциялары көбінесе ұйымның стратегиялық мақсаттарымен байланысты емес.

**Мемлекеттік сектордың HR-процестерінің жетілу дәрежесі Операциялық деңгейдің төменгі шегінде (53%).** Сауалнамаға қатысқан мемлекеттік органдардың бірінші басшылары қабылданып жатқан шаралардың тиімділігін және HR-қызметтердің даму деңгейін жоғары бағалады. Мемлекеттік органдардың басшылары кадр қызметінің соңғы 5-10 жылда қалай өзгергенімен салыстыра отырып, HR жұмысындағы өзгерістерді бағалады. Мемлекеттік органдар қызметкерлері арасынан қатыстықан респонденттер осы шаралардың тиімділігін төмен бағалайды. Қарама-қайшы нәтижелерге қарамастан, барлық респонденттердің мемлекеттік сектордағы персоналды басқарудағы оң өзгерістер туралы пікірі сәйкес келді.

1-кесте. Секторлар бойынша HR-процестердің жетілуін бағалау

Сектор	Персоналдың жұмысқа құлшынысы	HR шаралардың тиімділігі	HR талдауды қолдану деңгейі	HR-процестерді дамыту деңгейі	HR-процестердің жетілу индексі
Мемлекеттік сектор	62%	84%	44%	31%	53%
Квазимемлекеттік сектор	62%	45%	41%	31%	49%
Жеке сектор	76%	68%	43%	33%	59%

**Квазимемлекеттік сектордың HR процестерінің жетілу дәрежесі Базалық деңгейдің жоғарғы шегінде (49%),** бұл квазимемлекеттік сектордың HR процестерінің жетілу дәрежесі мемлекеттік секторға қарағанда төмен екенін көрсетеді. Бұл мыналарға байланысты:

- респонденттер (жоғары буын басшылары және HR басшылар) HR-процестердің тиімділігін, белсенділігін және стратегиялық мақсаттарға сәйкестігін сыни тұрғыдан бағалады;

- респонденттер HR даму дәрежесін мемлекеттік органдардың басшылары сияқты өткен кезеңмен салыстырмады, олар үздік әлемдік тәжірибелермен салыстыра отырып, бағалады. Осылайша, қолданыстағы ресурстар мен үздік халықаралық тәжірибелерге (халықаралық консалтинг, корпоративтік басқару, тәуелсіз директорлар, жұмысқа тартылған шетелдік жұмыскерлер) қол жеткізу жағдайында, қолданылатын басқару тәжірибелері мен модельдерінің тиімділігі проблемасы бар.

**Жеке сектордың HR процестерінің жетілу деңгейі Операциялық деңгейге (59%)** сәйкес келеді. Экономика салалары тұрғысынан IT, телекоммуникация және қаржы компанияларының HR-процестерінің ең жоғары жетілу индекстері. Бұл HR-дегі халықаралық тенденцияларға сәйкес келеді. Денсаулық сақтау және әлеуметтік қызмет көрсету мекемелеріндегі ең төменгі индекс (2-кесте).

## 2-кесте. Экономика салалары бөлінісінде HR-процестердің жетілу деңгейі

Рейтинг	Отрасль	Вовлеченности персонала	Эффективность принимаемых мер	Уровень применения HR аналитики	Уровень развития HR-процессов	Уровень зрелости HR-процессов
1	Информация и связь	81%	58%	63%	52%	68%
2	Финансовая и страховая деятельность	77%	44%	33%	39%	58%
3	Промышленность	74%	64%	41%	32%	57%
4	Оптовая и розничная торговля	72%	68%	32%	36%	57%
5	Сельское хозяйство	70%	65%	42%	32%	55%
6	Строительство	67%	63%	75%	23%	54%
7	Государственное управление	61%	84%	44%	33%	53%
8	Профессиональная и н-тех деятельнс	66%	60%	36%	31%	52%
9	Транспорт и складирование	58%	48%	47%	36%	49%
10	Услуги по проживанию и питанию	63%	55%	33%	29%	49%
11	Образование	51%	н/д	44%	23%	47%
12	Здравоохранение и социальные услуги	63%	-11%	25%	36%	44%

2-кестеден көлік пен қоймалауды, білім беруді қоспағанда, көптеген салалардағы персоналдың жұмысқа құлшынысы<sup>2</sup> деңгейі жақсы<sup>3</sup> екенін көруге болады. Білім беру саласындағы персоналдың жұмысқа құлшынысы деңгейі 51%-ды құрайды, бұл тәуекел аймағына жақын. «Денсаулық сақтау және әлеуметтік қызметтер» саласының респонденттері персоналдың жұмысқа құлшынысы 63% болғанда, пандемия кезеңіндегі HR шараларының тиімділігіне теріс баға берді, ал HR-процестердің даму деңгейін 36%-ға бағалады.

Зерттеу HR-процестердің жетілу дәрежесі неғұрлым жоғары болса, жұмыскерлердің адалдығы, ұйымның дамуына, еңбек жағдайлары мен коммуникацияларға қанағаттануы соғұрлым жоғары болатынын көрсетті.

3-кесте. Мемлекеттік сектордағы HR процестерінің жетілу факторларының корреляциясы

<sup>2</sup> Персоналдың жұмысқа құлшынысы – бұл жұмыскерлердің өз жұмысының нәтижелеріне және стратегиялық мақсаттарға жетуге деген қызығушылығы. Құлшыныс – жеке күш салуға, ұйымның мақсаттарына жетуге үлес қосуға деген ұмтылыс. Статистика деректеріне сәйкес бір құлшынысы бар қызметкер алты қанағаттанарлыққа тең келеді.

<sup>3</sup> Зерттеу нәтижелерін талдау және жұмысқа құлшыныс дәрежесін бағалау кезінде мынадай шекаралар қолданылады:

1) ЖҰМЫСҚА ҚҰЛШЫНЫС <20% – ТЕРІС АЙМАҚ. Персоналдың жұмысқа құлшынысы төмен көрсеткішті мәселемен (немесе мәселелер тобымен) сипатталған жағдай өте күрделі және жедел шара қолдануды қажет етеді;

2) 20% ≤ ЖҰМЫСҚА ҚҰЛШЫНЫС <50% – ТӘУЕКЕЛ АЙМАҒЫ. Жағдай өте күрделі және алдын алу түзету шарасын қолдану қажет екенін болжайды;

3) 50% ≤ ЖҰМЫСҚА ҚҰЛШЫНЫС <60% – ТҰРАҚТЫЛЫҚ АЙМАҒЫ. Жалпы жағдай тұрақты, менеджмент тарапынан жағдайға және <60% мәнді индекстерге назар аудару (бақылау) талап етіледі, шамалы араласуға болады;

4) ЖҰМЫСҚА ҚҰЛШЫНЫС ≥60% – ОҢ АЙМАҚ. Жағдай жақсы – араласуды қажет етпейді және теріс аймақ пен тәуекел аймағындағы жағдайларды түзету үшін ресурс ретінде пайдаланылуы мүмкін.

	Корреляция коэффициенті	Интерпретация
HR жетілу VS еңбек жағдайларына қанағаттану	0,78	күшті
HR жетілу VS адалдық	0,79	күшті
HR жетілу VS коммуникация	0,79	күшті
HR жетілу VS шаралардың тиімділігі	0,13	әлсіз
HR жетілу VS HR талдау	0,31	әлсіз
HR жетілу VS даму деңгейі	0,46	әлсіз

**Салалар бойынша HR жетілу коэффициенті мен еңбек өнімділігі 0,4 (Пирсонның корреляция коэффициенті) арасындағы сызықтық байланыс анықталды.**

2013 және 2020 жылдардағы зерттеу нәтижелерін салыстыру мынаны көрсетті:

- қазақстандық жұмыскерлер ұйымдағы **климатқа емес, жалақыға басымдық** береді;
- қазақстандық жұмыскерлер жалақыға емес, жұмыс берушінің инновациялық жобаларына қатысу, оқыту және дамыту мүмкіндіктеріне **басымдық** береді;
- респонденттер мемлекеттік қызметті **тұрақты жалақы төлейтіні** үшін ғана таңдамайды, сонымен қатар **мансап** құру, маңызды елдік жобаларға қатысу мүмкіндіктері тұрғысынан да қызығушылық танытады;
- **қоғамдағы сыртқы көші-қон жағдайының** деңгейі өсті. Қазақстаннан әлеуетті эмиграцияның өсуі 2013 жылғы 13%-дан 2020 жылы 29%-ға жеткен.

Осындай талдамалық зерттеулер жүргізу және сапалы HR-талдау<sup>4</sup> өте маңызды. HR талдауы шеше алатын негізгі міндеттер:

- шешім қабылдау үшін персонал бойынша нақты статистика мен талдауды ұсыну;
- персоналдың, процестердің, жұмыс әдістері мен құралдарының тиімділігін талдау және арттыру;
- шешім қабылдаудың тиімді әрі үнемді модельдерін табу;
- тиімді бақылауды ұйымдастыру;
- болашақта проблемаларды болжау;
- жасырын заңдылықтарды анықтау.

Өкінішке орай, мемлекеттік сектор өкілдері терең сұхбат аясында зерттеу нәтижелерінің көпшілігі «сөреде жатқанын» және тиісті шешімдер қабылдауға дайын болмауына, сондай-ақ талдамалық ақпаратпен жұмыс істеу дағдыларының болмауына байланысты одан әрі іс-әрекет жүргізілмейтінін білдірді.

<sup>4</sup> HR-талдау – бұл персоналдың жұмыс тиімділігін арттыру үшін көрсеткіштерді пайдалана білу

Жалпы, зерттеу нәтижелері бойынша кадрлық процестердің қазіргі жетілу деңгейі қолда бар адам капиталын толық пайдалануға мүмкіндік бермейді, жұмыскерлердің қаржылық әл-ауқаты әрқашан олардың жұмысының тиімділігіне байланысты емес деген қорытынды жасауға болады. Әдетте, мұндай жағдайлардың болуы қоғамдағы тәуелді көңіл-күйдің өсуіне әкеледі.

#### 4.2.1. Қазақстандағы HR саласын SWOT талдау:

<b>Күшті жақтары</b>	<b>Әлсіз жақтары</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қазақстанның жекелеген жұмыс берушілерінің, жалпы, таңдаулы жұмыс берушілер ретіндегі мықты брендтері;</li> <li>• Жеке жұмыс берушілерде персоналды оқытудың өзіндік жүйесі;</li> <li>• Процестерді автоматтандыратын жобаларға бастамашылық жасалады, кадрлық әкімшілендіру бойынша сервистік қызмет көрсету қызметтері құрылады;</li> <li>• Басшылық адам ресурстарын басқарудың маңыздылығын түсініп, назар аударады;</li> <li>• HR менеджерлерінің кәсіби қауымдастығы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоративті мәдениет – бюрократияға баса назар аударылатын (көп жағдайда) иерархиялық, директивті;</li> <li>• HR процестерді автоматтандырудың төменгі және әртүрлі деңгейлері;</li> <li>• HR менеджменті, техникалық, инженерлік мамандықтар және инновациялық менеджмент бойынша кадрлардың тапшылығы;</li> <li>• Кәсіптік стандарттарды білім беру стандарттарымен үйлестірудің жеткіліксіздігі;</li> <li>• HR саласында кәсіби стандарттарды қолданбау.</li> </ul>
<b>Мүмкіндіктер</b>	<b>Қауіп-қатерлер</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Білім, тәжірибе алмасудағы HR синергиясының мүмкіндіктері;</li> <li>• Құзыреттілікті, көшбасшылықты дамыту мүмкіндіктері;</li> <li>• Міндеттерді іске асыруға жас мамандарды тарту мүмкіндіктері;</li> <li>• Адам активтерінің өсіп келе жатқан басымдығы;</li> <li>• HR-процестерді автоматтандыруды, цифрландыруды және технологияларды дамыту;</li> <li>• Еңбек қатынастарының жаңа нысандарын дамыту (аз шығындар, сұранысқа икемді ден қою, таланттардың тапшылығын азайту), компаниялардың икемділігін арттыру;</li> <li>• Кәсіби бағдарды жандандыру, жұмыскердің «даралығына» негізделген дағдыларды дамыту жүйесіне көшу;</li> <li>• Жұмыс берушілердің қажеттіліктерін ескеретін кәсіби стандарттарды жаңарту/енгізу</li> <li>• Әкімшілік HR-ден бизнес серіктестің стратегиялық рөліне өту мүмкіндігі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологияларды цифрландыруға және дамытуға, сандарды онтайландыруға және т.б. байланысты әлеуметтік-еңбек жанжалдарының, өндірістік ұжымдардағы әлеуметтік шиеленістің қаупі;</li> <li>• Персонал мотивациясының төмендеу қаупі;</li> <li>• Білікті персоналдың шетелдерге кетуі, негізгі жұмыскерлерді жоғалту;</li> <li>• Жұмыскерлердің дағдыларының теңгерімсіздігі нәтижесінде еңбек өнімділігінің жоғалуы.</li> </ul>

#### 4.2.2. HR-саланың негізгі әлемдік трендтері: болашаққа көзқарас, өзгеру перспективалары

Адам капиталын басқарудың жаңа тәсілдемелерін қалыптастыратын негізгі трендтер:

- *Оқыту және жаңа білімге деген қажеттілік.* Технология экономика мен өмірді түбегейлі өзгертеді (роботтандыру, машиналық оқыту, заттар интернеті және т.б.), бұл өз кезегінде, жұмыстағы тәсілдемелерді өзгертеді және жаңа білім мен дағдыларды қажет етеді. Оқыту жұмыспен (жұмыс орнында оқыту) неғұрлым интеграцияланған, барынша жеке оқытуға және өмір бойы тұрақты болып табылатын life learning айналады.

- *Балама жұмыспен қамту.* Бүкіл әлемде қашықтан және тұрақты емес жұмыс негізгі ағымға айналуға, өйткені балама кестеде жұмыс істейтін адамдардың саны артып келеді. Тиісінше, дәстүрлі таланттар нарығы қысқаруда, осыған байланысты ірі жұмыс берушілер жұмыс түріне қарамастан, жұмыскерлердің барлық түрлерімен жұмыс істеуі керек. Сонымен қатар, технологияның тез таралуына байланысты, жұмыс берушілерге толық жұмыс күні офисте тұрақты жұмыс істейтін жұмыскерлердің санын барынша азайту қажет, бұл тағы да баламалы жұмыспен қамтудың өсуіне ықпал етеді.

- HR процестері мен шешімдерін автоматтандыруға және цифрландыруға мүмкіндік беретін *автоматтандыру, цифрландыру, бұлтты қызметтер*. Егер бұрын ұйымдар үлкен және жоғары кастомизацияланған шешімдерді көбірек қолданған болса, қазір үлкен деректерді (Big Data), жасанды интеллект пен когнитивті технологияны қолдана отырып, шағын, икемді әрі жылдам жауап беретін компанияларға назар ауыса бастады. Көбінесе мұндай бұлтты қызметтер қазірдің өзінде қолданылған ERP жүйелеріне қосымша шешім болып табылады. 2020 жылға қарай PWC мәліметтеріне сәйкес транзакциялық жұмыстың көп бөлігі автоматтандырылады. Роботтандыру, ЖИ және когнитивті технологияларды персоналды басқару процестерінде қолдану кейінгі 3 жыл ішінде күрт артады және сауда, underwriting, қаржылық консультация беру (financial advice) сияқты салаларда тұрақты негізде пайдаланылады. Болашақ лауазымдардың функционалдығы үлкен деректерге (Big Data) негізделген және көбінесе бірнеше пәндердің түйіскен жерінде цифрлық және технологиялық болады. HR саласы үшін жасанды интеллект дамуда:

- IntelliHR;
- TalentAI;
- SmartRecruit;
- PeopleSense;
- HRInsight;
- RecruitBot;
- TalentFlow;
- SkillWise;
- CultureIQ;

– MindHR.

- *Супер лауазымдар.* Жұмыскерлердің жұмысын неғұрлым технологиялық ету үшін компаниялар жұмыстың қай бөлігі адамның қатысуын қажет ететінін және қайсысы автоматтандырылатынын түсіну үшін жұмыскерлердің функционалдық міндеттерін қайта қарауы керек. Нәтижесінде, супер рөл деп аталатын жаңа лауазымдар пайда болады: әртүрлі дәстүрлі лауазымдардың функционалдық бөліктерін белгілі бір интеграцияланған рөлге біріктіретін жұмыс, оның нәтижесі еңбек тиімділігі мен өнімділігін едәуір арттырады.

- *Орта және шағын бизнестегі адам капиталын басқару.* Бизнесінің даму деңгейі, жаһандану және бұлтты шешімдердің болуы ШОБ-қа қол жетімді әрі озық HR технологияларды қабылдауға мүмкіндік береді.

- *Жаңа мамандықтар.* Еңбек нарығы тұрақты емес, кеше ғана сұранысқа ие болған мамандықтар бүгінде өзгеруі немесе тіпті жоғалып кетуі мүмкін. Таныс мамандықтар білім мен дағдыларды кеңейтуді қажет ететін жаңа мамандықтармен алмастырылады. Бұл әртүрлі факторларға – цифрландыру, әлемдегі жағдай, маусымдық және тағы басқаларға байланысты.

- 2023 жылдың басынан бері Қазақстанның электрондық еңбек биржасында 341 мың бос жұмыс орны бар 197 мыңнан астам хабарландыру орналастырылды. Егер салалар бойынша қарайтын болсақ, онда жұмыс туралы ең көп ұсыныс – 74 654 бос жұмыс орны білім беру саласына келді. Екінші орында денсаулық сақтау саласы - 35 815 бос жұмыс орны, бұдан әрі өңдеу өнеркәсібі – 32 614, құрылыс – 28 341, көтерме және бөлшек сауда – 26 661 бос жұмыс орны.

Технологияның дамуы, ақпараттың орасан зор ағыны, жұмысқа Z буынының шығуы, пандемия және басқа да көптеген сыртқы факторлар жаңа HR кәсіптердің дамуына және танымал болуына ықпал етті. Танымалдылықтың жаңа кезеңі ковид пен қашықтан жұмыс істеудің арқасында, корпоративтік мәдениет пен ішкі байланыс бағытына ие болды, **«Жұмыскерлердің бақыты жөніндегі менеджер»** лауазымы пайда болды. Бұл мамандықтың нұсқалары бар: корпоративтік мәдениет жөніндегі менеджер/ішкі коммуникация жөніндегі менеджер/персоналдың құлшынысы жөніндегі менеджер/HR бренді жөніндегі менеджері. Бұл лауазымдар:

корпоративтік мәдениетті қалыптастыруға және дамытуға (құндылықтарды құру, имплементациялау және трансляциялау жөніндегі жетекші процесс);

ішкі коммуникациялар стратегиясының дайындығына және іске асырылуына (корпоратив ішіндегі коммуникация арналарын жүргізеді, олардың тиімділігін анықтайды);

әріптестердің жұмысқа құштарлығы индекcін арттыруға арналған жұмысқа (зерттеулер жүргізеді, олардың бөлімшелеріне жұмысқа құлшынысын арттыру бойынша басқару құралдарын желілік басшылармен

бөліседі, барлық компаниялар үшін жол картасын дайындайды және сол бойынша жұмыс істейді);

жұмыс берушінің брендин тек компания ішінде ғана емес, сонымен қатар сыртта да ілгерілетуге (EVP құру, визуалды дайындау, компанияның ДНК-сын сыртқы БАҚ-та тарату);

ұжымды біріктіруге арналған іс-шаралар, конкурстар және түрлі шаралар өткізуге;

әріптестер үшін «психолог болып жұмыс істеуге» жауап береді.

**Well-being менеджері немесе тіпті well-being жөніндегі директор:** бұл адамдар өз компанияларында әл-ауқат бағдарламаларын жасайды. Бұл лауазымдар: жұмыскерлердің физикалық және ментальдық денсаулығы бойынша; жұмыстың мәні бойынша; мансап құру бойынша; қоғамдық белсенділік бойынша; әлеуметтік байланыстар бойынша, ЕМС мен йогадан бастап корпоративтік волонтерлікке дейінгі барлық нәрсені әзірлеу және енгізу арқылы жұмыс істейді.

**MarHr немесе HR маркетологы:** жұмыс орындарына арналған лэндингтермен жұмыс істейді; жұмыс сайттары үшін копирайтинг дайындайды, жұмыс іздеушілер үшін сыртқы арналарды жүргізеді; EVP (жұмыскерлер үшін құндылық ұсынысы) тұжырымдауға көмектеседі; компания үшін сыртқы аудитория үшін дұрыс ұстанымды дайындайды.

**Комьюнити-менеджер:** қазір HR назарында ұстауы керек көптеген мақсатты аудиториялар болғандықтан, белгілі бір қызығушылықтары бар адамдарға бірге болуға көмектесетін мамандар бар. Аудитория: компанияның қазіргі жұмыскерлері, жұмыс іздеушілер, яғни компанияның болашақ жұмыскерлері, alumni, яғни жиі кері оралатын компанияның бұрынғы жұмыскерлері. Комьюнити-менеджер қоғамдастық құрады, оларға қажетті адамдарды шақырады, қоғамдастықтың даму стратегиясын жасайды, қоғамдастықты басқарады, оны қажетті арналарда насихаттайды.

**HR процестерін автоматтандыру жөніндегі менеджер:** бұл сала HR жұмысының барлық бағыттарын қамтиды. Мысалы, робот жұмыс іздеушілерге қоңырау шалу үшін іріктеу процесін автоматтандыру, хаттар автоматты түрде жіберіледі және олардан алынған ақпарат өзі өңделеді; компания ішіндегі коммуникациялардың бір бөлігін автоматтандыру: чат-боттар; әртүрлі өтінімдерді автоматтандыру: демалысқа, кеңсе беруге, демалыстың қалған күндеріне сұрау салу; бағалау және оқыту процесін автоматтандыру, сыйлықақыларды есептеу мен есептеуді автоматтандыру, бонустар мен сыйлықақылар.

Мәселен, 2023 жылы SmartSolutions (HR provider) жүргізген «Талдау және HR трендтері» зерттеуінің нәтижелері бойынша HR нарығында осындай жаңа позициялар пайда болды: **Employee brand manager – жұмыс берушінің бренді жөніндегі менеджер, Onboarding specialist – Бейімдеу жөніндегі маман.**

**HR саласын талдау қорытындылары:**

**Біріншіден**, адам ресурстарын басқару өзінің кәсіби және білім беру стандарттарымен тәуелсіз салаға айналды.

**Екіншіден**, жоғары оқу орындарында адам капиталын басқару саласында бакалавр, магистр, доктор дәрежесі бар кафедралар мен бағдарламалар ашылды.

**Үшіншіден**, ірі де, орта да, шағын бизнес те қол жетімді бұлтты HR қызметтерін енгізу арқылы адам капиталын басқаруға көбірек тартылуда.

**Төртіншіден**, жұмыс орнында да, жеке тұлғада да оқыту сұранысқа ие, сонымен қатар, жұмыскерлерге жаңа технологиялармен және әртүрлі кәсіптер мен/немесе лауазымдардың тоғысында жұмыс істеуге мүмкіндік беретін жаңа және қосымша білім алу басымдыққа ие болады. Оқыту жыл сайын онлайн режимінде жүреді және барған сайын қол жетімді болады, жеке оқыту сұранысқа ие болып қалады, бірақ ол тауашалар санатына енеді. Қайта даярлау тұрғысынан *«2030 жылға қарай әлем бойынша шамамен 375 миллион адам бар, бұл жаһандық жұмыс күшінің шамамен 14%-ы қайта даярлаудан өтіп, мамандығын өзгертуі керек»* деп атап өткен жөн.

**Бесіншіден**, көшбасшылар мен басшыларды оқыту және дамыту нарықтағы өзгерістерге, компаниялардың мақсаттарына қол жеткізуге, жаңа технологияларды енгізуге уақтылы және тиімді жауап беру және сонымен бірге ұйымның ең құнды активі - адам капиталын тиімді басқару қажеттілігіне байланысты маңызды және сұранысқа ие.

**Алтыншыдан**, ұйымды басқару және қалыптастыру стилі баяу, «жабықтық пен бақылаудан» «ашықтық пен командалық жұмысқа» ауысады. Ұйымдық құрылымдар сәйкесінше жоғары иерархиялықтан жазықтыққа және одан әрі командалық құрылымға ауысады.

**Жетіншіден**, сыйақы жүйелері дәстүрліден икемді және күтілетін жұмысшыларға дейін біртіндеп өзгереді.

**Сегізіншіден**, ірі және орта ұйымдар лауазымдар мен функционалдық міндеттердің дизайнын эволюциялық түрде өзгертеді, осылайша компания жұмыскерлері бір жағынан дамыған селфи қызметтері жүйесімен, машиналармен, роботтармен және басқа да жасанды интеллектпен жұмыс істей алады, ал екінші жағынан баламалы жұмыспен қамту негізінде жұмыс істейтін адамдардың қызметін үйлестіреді.

**Тоғызыншыдан**, HR-басшылары операциялық қызметке қарағанда таланттарды іздеу және басқару, ресурстарды жоспарлау, Жұмыс берушінің брендині дамыту сияқты стратегиялық жобаларға көбірек көңіл бөледі.

Бұл талдау технологиялардың дамуын, ұрпақтардың ауысуын, жұмыс ортасының өзгеруін және өзге де параметрлерді ескере отырып, динамикадағы HR-саласының даму перспективаларын көрсетеді.

#### **HR біліктілігін талдау нәтижелері бойынша қорытындылар:**

- кәсіпқой мамандар мен кәсіби бірлестіктер, форумдар мен ұйымдар қауымдастығы дамуда;

- персоналды басқару саласында оқыту және консалтингтік қызметтер нарығы жұмыс істейді;

- халықаралық сертификаттау бағдарламалары енгізілді;
- жеткілікті жергілікті сараптама және бизнесте HR технологиясын қолдану тәжірибесі жинақталды;

- HR біліктілік нарығы жетілу кезеңіне өтеді. Кәсіпқойлық деңгейі мен мамандардың жалақы деңгейі арасында нақты және дәйекті байланыс байқалады;

- HR біліктілік нарығы бәсекеге қабілетті. Компаниялар адам ресурстарын басқару бизнестің тиімділігін арттыру үшін қосымша артықшылықтар тудыратынын түсінеді. Осыған байланысты, HR-технологияларды меңгерген мамандардың сұранысы артып келеді, бұл сыйақы деңгейінің біліктілік деңгейіне пропорционалды өсуінде де байқалады.

- HR нарығы белсенді дамып, жаңа сұранысқа ие кәсіптермен толықтырылуда, жасанды интеллект (HR-боттар) қолданылады.

#### **СБШ және КС әзірлеу/жаңарту:**

- саланы институттандыру процесін басқару үшін платформа құруға;
- жергілікті және халықаралық еңбек нарықтарын HR кәсіпқой мамандарымен байланыстыруға;

- ел экономикасы мен бизнестің қажеттіліктерін еңбек нарығы мен кәсіпқой мамандардың мүмкіндіктерімен келісуге **мүмкіндік береді.**

#### **4.3 Кәсіби-біліктілік бөлінісіндегі HR құрылымы мен рөлін талдау, жаңа кәсіптер және біліктіліктер:**

Еліміздің көптеген компаниялары адам капиталын басқарудың үздік тәжірибелерін енгізе отырып, HR функциясын кәсібилендіру жолынан өтуі тиіс. СБШ және КС осындай кәсібилендірудің тетіктері болуға арналған. Тарихи тұрғыдан HR функциясы әрдайым бизнестің, экономиканың дамуынан кейін дамығаны бұрын айтылған болатын:

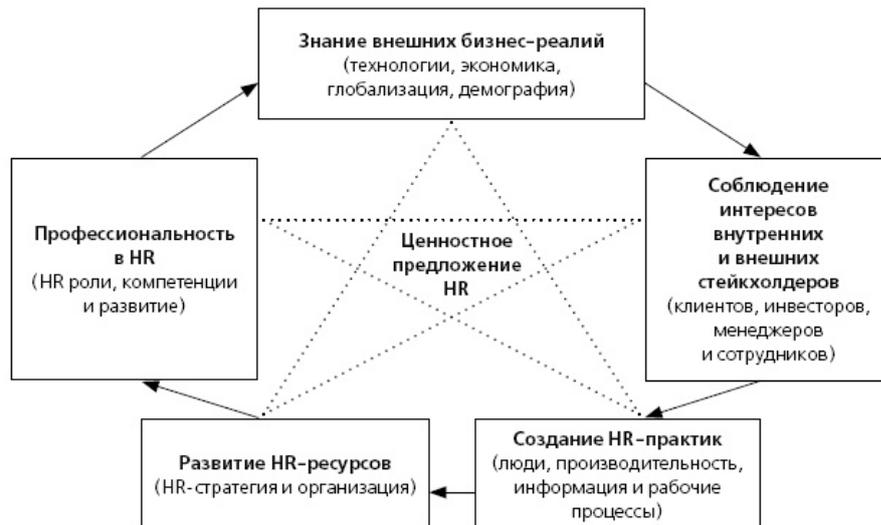
<b>1990 жылдардың ортасы</b>	<b>2000 жылдардың ортасы</b>	<b>Ойлау эволюциясы</b>
Жұмыскерлердің өкілі	Жұмыскерлерді қорғаушы (ЖК), адам капиталын құрушы (АКК)	Жұмыскерлер ұйымның жетістігіне барған сайын сыни көзқараспен қарайды. ЖК жұмыскерлермен жұмыс істейді; АКК жұмыскерлердің болашаққа қаншалықты дайын екенін қарастырады.
Әкімшілендіру жөніндегі сарапшы	Функционалдық сарапшы	HR рәсімдері HR құндылығының негізгі факторы болып табылады. Кейбір HR рәсімдері әкімшілік жолмен жүзеге асырылады (мысалы, технологияны қолдану); басқалары – HR саясаты, мәзірі және араласуы арқылы, осылайша функционалды сарапшының рөлін кеңейтеді.
Өзгерістер серігі	Стратегиялық серіктес	Стратегиялық серіктестің рөлі көптеген өлшемдерге ие: бизнес сарапшысы, өзгеріс

		өндірушісі, консультант. Өзгерістер серігі – стратегиялық серіктес рөлінің бір бөлігі ғана.
Стратегиялық серіктес	Стратегиялық серіктес	Стратегиялық серіктестің рөлі көптеген өлшемдерге ие: бизнес сарапшысы, өзгеріс өндірушісі, консультант.
	Көшбасшы	Жоғарыда аталған төрт рөлдің жиынтығы көшбасшылықты құрайды, дегенмен HR көшбасшысының рөлі HR функцияларындағы көшбасшылықты, басқа функциялармен ынтымақтастықты, көшбасшылық жүйесін құруды, корпоративтік саясатты қамтамасыз етуді, жалпы, HR жұмыскерлерін бақылауды да қамтиды.

Осылайша, HR қызметі төрт бағытқа бағытталған:



Бүгінгі таңда HR-дың бес негізгі рөлі бар. Тағы бір жаңа рөл — КӨШБАСШЫ рөлі қосылды және ол HR-дың көшбасшылығын да, компанияның бизнес мақсаттарына жету үшін КӨШБАСШЫЛЫҚ жүйесін құруды да қамтиды. Әкімшілендіру саласындағы сарапшының рөлі кәсіби сарапшының рөліне айналды. Жұмыскерлердің мүдделерін қорғаушының рөлі: болашақта қажетті таланттарды дамытуға бағытталған адам капиталын дамыту және жұмыскерлерге кеңесші рөлдеріне бөлінді. HR мамандары бизнес иелері, компаниялар мен персонал арасындағы байланыс болады.



Адам капиталына байланысты мәселелерді талқылауға қатысу үшін HR басшысы заманауи тенденциялардан хабардар болуы тиіс және:

- адам ресурстарын жоспарлау саласында стратегияны талқылауға өз үлесін қосу;
- демографиялық процестер компанияға тікелей және жанама түрде – оның жұмыскерлері, менеджерлері, клиенттері мен акционерлері арқылы қалай әсер ететінін түсіну;
- барлық өзінің мақсатты топтарына қатысты қажетті шараларды дұрыс әрі уақтылы қабылдау үшін тиісті жаңа ақпаратты қайдан алуға болатынын білуі керек.

Д. Ульрих HR компанияда ойнайтын үш негізгі рөлді атап өтті:

- Бизнес серіктестер. Сұрақтар қойып, бизнеске HR қалай қатысуы керек деген сұраққа жауап табатын адамдар. Олар сыртқы ортаны (демография, жұмыс күші нарығы және т.б.) талдайтын және оның бизнеске қалай әсер ететінін (немесе әсер етуі мүмкін екенін) түсінетін адамдар. Бизнес серіктестің міндеті – бизнес-стратегияны көшбасшылардың қажетті мінез-құлқына аудару және бизнестің тиімділігін арттыруды қамтамасыз ету;

- Сараптама орталығы – Compensation & Benefits, Talent Development, Organisational Development, HR Information Systems және т.б. функционалдық салаларда арнайы сараптамалық білімі бар жұмыскерлер тобы. Әдетте, соның өзі корпоративтік орталық құрады;

- Shared Services – әдетте, әкімшілендіру саласында ұсынылатын жалпы қызмет көрсету сервисі: кадрлық іс жүргізу, жалақы, рекрутинг, яғни стандартты операциялар есебі.

Shared Services (жалпы қызмет көрсету орталықтары – ЖҚО) енгізу компанияға өз дербестігін жоғалтпай, негізгі бизнес-міндеттерді шешуге көңіл бөлуге көмектеседі. Shared Services (ЖҚО) моделінің тиімділігі бірнеше ондаған жылдар бойы көптеген жаһандық компаниялардың мысалында дәлелденді.

Қазіргі уақытта HfS-PWC жаһандық зерттеуінің нәтижелері бойынша бұл модельді Fortune 500 тізіміндегі компаниялардың 90% пайдаланады. HR басқарудың заманауи тұжырымдамаларын және бизнеске әсер ететін трендтерді түсіну, мемлекеттік басқару HR мамандарына функцияның өзінің ішінде де, бүкіл ұйым шеңберінде де қажетті өзгертулерді жоспарлауға, кадрлардың кәсіби шеберліктері мен дағдыларына қойылатын талаптарды қайта қарауға көмектеседі.

Жалпыланған HR процестері кестеде сипатталған:

Кәсіптік саланың мақсаты	Мақсатқа жетуге қажетті функциялар	Функцияның нәтижесіне жету үшін қажет қызмет (мысалдар)
Қажетті экономикалық және әлеуметтік нәтижелерге қол жеткізу мақсатында, еңбек қызметін басқару, жоспарлау, үйлестіру және адам ресурстарын дамыту *	<b>Таңдау &amp; Іріктеу</b> – ұйымдарға қажетті жұмыскерлерді іріктеу мен жалдауға бағытталған процестерді, рәсімдер мен әрекеттерді жоспарлау, басқару, іске асыру және үйлестіру	Рекрутер, Бейімдеу маманы
	<b>Тиімділікті бағалау &amp; Сыйақы</b> – мотивациялау және ынталандыру мақсатында, жұмыскерлердің тиімділігін бағалауға және оларды көтермелеуге/сыйақы беруге байланысты процестерді, рәсімдерді және әрекеттерді жоспарлау, басқару, іске асыру және үйлестіру	Сыйақы талдаушысы, Лауазымдарды бағалау жөніндегі маман, Сыйақыны басқару менеджері
	<b>Оқыту &amp; Даму</b> – Жұмыскерлердің кәсіби дамуы мен жеке дамуы үшін мүмкіндіктер жасауға бағытталған процестерді, рәсімдерді және әрекеттерді жоспарлау, басқару, іске асыру және үйлестіру	Персоналды оқыту және дамыту менеджері, Бизнес-жаттықтырушы
	<b>Жоғарылату &amp; Тарту</b> – Жұмыскерлерді ұйым ішінде мансаптық жоғарылатуға және олардың барынша тиімділігіне қол жеткізу үшін оларды кәсіби қызметке белсенді тартуға бағытталған процестерді, рәсімдер мен әрекеттерді жоспарлау, басқару, іске асыру және үйлестіру.	Ұйымдық дамыту жөніндегі маман, Персоналды бағалау жөніндегі маман
	<b>Босату Off-boarding</b> – кәсіпқой мамандардың әлеуетін барынша кәдеге жаратуға жәрдемдесу мақсатында, адам ресурстарын босатуға байланысты процестерді,	Персонал санын нормалау саласындағы маман, Мансап жөніндегі консультант

	рәсімдерді және әрекеттерді жоспарлау, басқару, іске асыру және үйлестіру	
	<b>Әкімшілік және еңбек қатынастары</b> – ұйым жұмыскерлерімен еңбек қатынастарын басқаруға, оның ішінде заңнамалық және басқа да міндеттемелерді сақтауға байланысты процестерді, рәсімдерді және әрекеттерді жоспарлау, басқару, іске асыру және үйлестіру	Еңбек қатынастары жөніндегі маман, Кадрлық әкімшілендіру жөніндегі маман

*\*HRM is the management of work and people towards desired ends. - Boxall et al (2007).*

#### 4.4. Дескрипторлардың сипаттамасы

Дескрипторлар – саладағы кәсіби және еңбек қызметінің орындалатын міндеттерінің сипаттамаларын сипаттайтын параметрлер мен өлшемшарттар

Дескрипторларға мыналар жатады:

- ҰБШ-дан біліктілік деңгейі (кіші деңгейлерді бөлуге болады);
- білім;
- ептілігі/дағдылар;
- құзыреттер: кәсіби және/немесе жеке.

HR СБШ дескрипторларының сипаттамасы Білім және дағдылар деңгейлері кестесінде берілген (СБШ-ға 1-қосымша).

**5. ҰКС бойынша кәсіптер мен мамандықтардың негізгі топтарының сипаттамасы және олардың білімі (дипломдар, сертификаттар, куәліктер) және жұмыс тәжірибесі бойынша тиісті біліктіліктері**

**5.1. ҰКС (2017 ж.)** сәйкес кәсіптердің (мамандықтардың, лауазымдардың) бейіндік топтары адам ресурстарын басқару саласындағы кәсіптердің негізгі топтарының сипаттамаларын қамтиды:

**ОТРАСЛЕВАЯ РАМКА КВАЛИФИКАЦИЙ (ОРК)**

**Ключевые группы профессий и должностей по НКЗ для HR-отрасли и соответствующие квалификации по образованию (диплом, сертификаты, свидетельства)**

НКЗ РК 01 -2017		Основные группы	Уровни навыков	Уровень НРК	Уровень ОРК HR
Код НКЗ	Наименование				
1222-0	Функциональные руководители (управляющие) по управлению человеческими ресурсами	1. Руководители и государственные служащие	4	8	7-8
2422 -1	Специалисты -профессионалы в области подбора и использования персонала	2. Специалисты - профессионалы	3-4	7-8	6-7
2422 -2	Специалисты -профессионалы по обучению и развитию персонала		3-4	7-8	6-7
2631-0	Аналитики -исследователи		3-4	7-8	5-6
3333 -0	Служащие по содействию трудоустройству	3. Специалисты -техники и иной вспомогательный профессиональный персонал	3	5-6	4-5
3345 -0	Вспомогательный профессиональный персонал по управлению человеческими ресурсами		3	5-6	4-5
4110-3	Служащие отдела кадров / по работе с персоналом	4. Офисные служащие широкого профиля	2	4	4
4311-4	Служащие по учету рабочего времени и расчету заработной платы		2	4	4

## II ТОМ ТОПТАРДЫҢ СИПАТТАМАСЫ

### 1222 Адам ресурстарын басқару жөніндегі функционалдық басшылар (басқарушылар)

Адам ресурстарын басқару жөніндегі функционалдық басшылар (басқарушылар) негізгі қызметі басқа кәсіпорындар мен ұйымдарды еңбек ресурстарымен қамтамасыз ету қызметтер болып табылатын кәсіпорындар мен ұйымдар персоналына, еңбек қатынастарына, еңбекті қорғау мен қызметінің қауіпсіздігіне қатысты саясатты жоспарлайды, жолдайды және үйлестіреді. Олардың міндеттеріне мыналар кіреді – персоналдың қызметін, өндірістік қатынастарды, кәсіпорынның немесе ұйымның саясаты мен тәжірибесін жоспарлау, басқару және үйлестіру; ҚР ҰС 01-2017 102 – жұмыскерлерді жұмысқа қабылдау, оқыту, қызметін жоғарылату, ауыстыру және жұмыстан босату рәсімдерін жоспарлау және ұйымдастыру; – еңбек және жұмыспен қамту жағдайларына қатысты жұмыскерлермен келіссөздер мен жалақы құрылымы мен деңгейін айқындау тәртібін, сондай-ақ консультацияларды жоспарлау және ұйымдастыру; – қауіпсіздікті бақылау, денсаулық қорғау және тиісті бағдарламалар мен іс-шаралар; – бюджеттерді әзірлеу және басқару, шығыстарды бақылау және ресурстарды тиімді пайдалануды қамтамасыз ету; – жедел және әкімшілік рәсімдерді әзірлеу және оларға басшылық жасау; – басқарудың ақпараттық жүйелерінің әзірленуін және енгізілуін қадағалау; – тең мүмкіндіктерді, сондай-ақ олармен байланысты басқа да проблемаларды қамтамасыз ететін жұмыскерлердің құқықтарына, денсаулық пен қауіпсіздікке қатысты стандарттар мен заңнамалардың сақталуын қамтамасыз ету; – бүкіл кәсіпорын немесе ұйым жұмыскерлерінің іріктелуін, дайындалуын және қызметтік жұмысын бақылау; – жоғары басшылықпен және басқа құрылымдық бөлімшелердің басшыларымен консультациялар өткізу; – сыртқы ұйымдармен және мекемелермен қатынастарда кәсіпорын немесе ұйым атынан өкілдік.

Осы бастапқы топқа жатқызылған кәсіптердің мысалдары

Персонал жөніндегі директо

Өндірістік қатынастар жөніндегі басшы

**ҰКС-ға ұсыныстар:**

HR тәжірибесіне сүйене отырып, HR-дың жан-жақтылығы мен әртүрлілігін, сондай-ақ экономиканың әртүрлі: мемлекеттік, квазимемлекеттік, жеке секторларын ескере отырып, ұсынылады:

1222-0-001 Адам ресурстарын басқару жөніндегі директор

1222-0-002 Еңбек ресурстары жөніндегі директор

1222-0-003 Бөлім меңгерушісі (кадр және еңбек қатынастарын басқару жөніндегі)

1222-0-004 Еңбек жөніндегі нормативтік-зерттеу зертханасының басшысы

1222-0-005 Еңбек қатынастары жөніндегі құрылымдық бөлімшенің (қызметтің)

басшысы

1222-0-006 Жұмыспен қамту орталығының (қызметінің) құрылымдық бөлімшесінің (бөлімінің, секторының) басшысы

1222-0-007 Өндірістік қатынастар жөніндегі (бөлімше) басшы

1222-0-008 Персоналды оқыту және дамыту жөніндегі (бөлімше) басшы

1222-0-009 Таланттарды басқару жөніндегі (бөлімше) басшы

1222-0-010 Жұмыскерлер қызметінің тиімділігін (нәтижелілігін) басқару жөніндегі басшы (бөлімше)

1222-0-011 Басқарушы (кадрлар мен еңбек қатынастарын басқару бөлімшелерінде (қызметтерінде))

1222-0-012 Адам ресурстарды (персоналды) басқару жөніндегі басқарушы

1222-0-013 Жиынтық сыйақы/көтермелеу жөніндегі басшы

1222-0-014 Шетелдік жұмыс күшін тарту бөлімшесінің басшысы

1222-0-015 HR-цифрландыру жөніндегі (бөлімше) басшы

1222-0-016 Еңбек ресурстарын жоспарлау жөніндегі (бөлімше) басшы

1222-0-017 Персоналды іздеу және іріктеу (рекрутинг) жөніндегі (бөлімше) басшы

1222-0-018 Персоналды басқару жөніндегі бизнес-серіктестер тобының басшысы

1222-0-019 Жұмыскерлердің әл-ауқатын басқару жөніндегі менеджер

1222-0-020 Корпоративтік мәдениетті дамыту жөніндегі менеджер

1222-0-021 Ішкі коммуникация менеджері

1222-0-022 HR-бренд менеджері

1222-0-023 Кадрлық әкімшілендіру (іс жүргізу) жөніндегі басшы

#### **2422 Адам ресурстарын басқару саласындағы кәсіби мамандар**

Адам ресурстарын басқару саласындағы кәсіби мамандар бизнеске кадр саясатымен, жұмыскерлерді іздеумен, оларды дамытумен, жұмыспен қамтуды талдаумен және кәсіптік бағдарлаумен байланысты қызметтерді көрсетеді. Олар басшылар мен персоналдың ұйымның даму мақсаттарына сәйкес келетін дағдыларды игеруі және біліктілік алуы мақсатында персоналды оқыту және дамыту бағдарламасының нәтижелерін жоспарлайды, әзірлейді, жүзеге асырады және бағалайды. Олардың міндеттеріне мыналар кіреді: – жұмыскерлерді жалдауға, жұмыс орындарын толықтыруға, оқытуға, қызметін жоғарылатуға, сыйақыға, басшылар мен жұмыскерлердің қарым-қатынасына және кадр саясатының басқа салаларына байланысты кадрларға консультация беру және олармен жұмыс жасау; – жұмысшылармен, жоғары лауазымды адамдармен әңгімелесуді, сондай-ақ алынған деректер негізінде лауазымдардың, жұмыстардың және кәсіптердің егжей-тегжейлі сипаттамаларын жасауды қоса алғанда, ұйымда орындалатын жұмысты әртүрлі тәсілдермен зерделеу және талдау; – кәсіптер туралы ақпаратты дайындау немесе кәсіптерді жіктеу жүйелерін әзірлеу; – персоналды басқару, еңбек ресурстарын зерделеу және жоспарлау, оқыту, кәсіптер бойынша ақпарат және кәсіптік бағдар беру сияқты салалардағы жұмыстар мен кәсіптерді талдау әдістеріне консультация беру және әзірлеу; – жеке немесе ұжымдық кәсіптер нысанында жүргізілуі мүмкін оқу және дамыту бағдарламаларын әзірлеу, үйлестіру, кестелер жасау және өткізу, сондай-ақ семинарлар, отырыстар, көрсетілімдер мен конференциялар өткізу; – персоналды даярлау мен

дамытудың арнайы бағдарламаларын жүзеге асыру мақсатында, даярлау бойынша бөгде ұйымдармен байланыстарды қолдау; – жеке тұлғаларға жұмысқа орналасу мүмкіндіктеріне, мансаптық артықшылықтарды таңдауға және одан әрі оқуға немесе дайындыққа қатысты зерделеу және консультация беру.

Осы бастауыш топқа жатқызылған кәсіптердің мысалдары:

HR талдаушысы

Мансаптық өсу жөніндегі консультант

Кадр мәселелері жөніндегі маман

Персоналды оқыту және дамыту жөніндегі маман

Еңбекақы төлеу жөніндегі маман

Персоналды іріктеу жөніндегі маман

Еңбек ресурстары жөніндегі маман

Жұмыстан босатылған персоналды жұмысқа орналастыру жөніндегі маман

Басқа бастауыш топтарға жатқызылған кейбір сабақтас кәсіптер:

Еңбек қатынастары жөніндегі қызметші – 3345; Кадрларды есепке алу жөніндегі қызметші – 4110

### **ҰКС-ға ұсыныстар:**

HR тәжірибесіне сүйене отырып, HR-дың жан-жақтылығы мен әртүрлілігін, сондай-ақ экономиканың әртүрлі: мемлекеттік, квазимемлекеттік, жеке секторларын ескере отырып, ұсынылады:

1) мынадай кәсіп атауларын енгізе отырып, «2422-0 Адам ресурстарын басқару жөніндегі кәсіпқой мамандар» тобымен толықтырылсын:

2422-0-001 Бизнес және еңбек процестерінің талдаушысы

2422-0-002 Персоналды басқару жөніндегі талдаушы

2422-0-003 Жұмыс орындарын талдаушы

2422-0-004 Еңбекті нормалау жөніндегі инженер

2422-0-005 Еңбекті ұйымдастыру және нормалау жөніндегі инженер

2422-0-006 Еңбекті ұйымдастыру жөніндегі инженер

2422-0-007 Еңбекті нормалау жөніндегі сарапшы

2422-0-008 Адам ресурстарын басқару саласындағы консультант;

2422-0-009 Еңбек жағдайлары жөніндегі консультант

2422-0-010 Аттестаттау жөніндегі үйлестіруші

2422-0-011 Нормалаушы (еңбек бойынша);

2422-0-012 Кадрлық әкімшілендіру (кадрлық іс жүргізу) жөніндегі маман

2422-0-013 Кадр мәселелері жөніндегі маман

2422-0-014 Корпоративтік мәдениетті дамыту жөніндегі маман

2422-0-015 Персоналмен жұмыс жөніндегі маман

2422-0-016 Еңбек қатынастарын басқару жөніндегі маман

2422-0-017 Еңбек ресурстары жөніндегі маман

2422-0-018 HR талдаушысы

2422-0-019 HR бизнес серіктесі

2422-0-020 HR-цифрландыру жөніндегі менеджер

2422-0-021 Персоналды басқару саласындағы бизнес-әріптестік жөніндегі менеджер

2422-0-022 Персонал жөніндегі менеджер

2422-0-023 HR-дженералист

2422-0-024 Әл-ауқатты басқару саласындағы маман

2422-0-025 HR-цифрландыру жөніндегі маман

2422-0-026 HR тәуекелдері жөніндегі маман

2422-0-027 HR-деректермен жұмыс жөніндегі маман

2422-0-028 HR-цифрландыру жөніндегі үйлестіруші;

2422-0-029 Персоналдың аутстаффингін басқару жөніндегі маман;

2) «2422-1 Персоналды іріктеу және пайдалану саласындағы кәсіпқой мамандар» тобының атауы мынадай редакцияда жазылсын: «2422-1 Персоналды іздеу және іріктеу (рекрутинг) саласындағы кәсіпқой мамандар» және осы топты кәсіп атауларының мысалдарымен толықтыру:

2422-1-001 Кастинг менеджері

2422-1-002 Персоналға кәсіптік бағдар беру жөніндегі консультант

2422-1-003 Жалдау жөніндегі маман

2422-1-004 Персоналды іздеу және іріктеу жөніндегі маман (рекрутинг бойынша)

2422-1-005 Жұмыстан босатылған персоналды жұмысқа орналастыру жөніндегі маман.

2422-1-006 Еңбек ресурстарын жоспарлау жөніндегі маман

2422-1-007 Адам ресурстарын басқару саласындағы сарапшы

2422-1-008 Шетелдік жұмыс күшін тарту жөніндегі үйлестіруші

HR негізгі бағытының маңыздылығын және кәсіпқой мамандардың рөлін ескере отырып, мыналар ұсынылады:

3) «2422-2 Персоналды оқыту және дамыту жөніндегі кәсіпқой мамандар» тобын сақтап, кәсіп атауларының мысалдарымен толықтыру:

2422-2-001 Кәсіби бейімдеу жөніндегі инженер

2422-2-002 Оқыту жөніндегі үйлестіруші

2422-2-003 Оқу жұмысының үйлестірушісі

2422-2-004 Корпоративтік маман

2422-2-005 Персоналды оқыту және дамыту жөніндегі маман

2422-2-006 Кадрлар даярлау жөніндегі маман

2422-2-007 Еңбек ресурстарын дайындау жөніндегі маман

2422-2-008 Кәсіптік оқыту жөніндегі мамандар

2422-2-009 Цифрлық дағдыларды конструкторы (кибер-скиллингер)

4) ҰКС осы топқа «2422-1 Персоналды іріктеу және пайдалану саласындағы кәсіпқой мамандар» кәсібі атауларының мысалдарын бөліп көрсете отырып, «2422-3 Жиынтық сыйақыны/көтермелеуді басқару жөніндегі кәсіпқой мамандар» жаңа кәсіптер тобымен толықтыру, сондай-ақ мынадай кәсіп атауларының мысалдарын қосу:

2422-3-001 Жиынтық сыйақы, өтемақылар және жеңілдіктер жөніндегі маман (еңбекақы төлеу бойынша);

2422-3-002 Біліктілік жүйесі бойынша біліктілік жүйелері жөніндегі маман

2422-3-003 Жалақы және есеп беретін сомаларды есепке алу жөніндегі маман;

2422-3-004 Жәрдемақы жөніндегі маман;

2422-3-005 Лауазымдық функцияларды бағалау жөніндегі үйлестіруші;

2422-3-006 Сыйақылар және жеңілдіктер жөніндегі үйлестіруші;

2422-3-007 Еңбек жөніндегі экономис;

2422-3-008 Еңбек жағдайлары факторларын талдау жөніндегі сарапшы;

2422-3-009 Еңбек нарығының талдаушысы

5) осы топқа «2422-1 Персоналды іріктеу және пайдалану саласындағы кәсіпқой мамандар» кәсібі атауларының мысалдарын бөліп көрсете отырып, «2422-4 Қызметтің тиімділігін басқару, таланттарды (мансапты) басқару жөніндегі кәсіпқой мамандар» жаңа кәсіптер тобымен толықтыру, сондай-ақ мынадай кәсіп атауларының мысалдарын қосу:

2422-4-001 Жұмыскерлердің қызмет тиімділігін (нәтижелігін) басқару жөніндегі маман;

2422-4-002 Таланттарды (мансапты) басқару жөніндегі маман;

2422-4-003 Кадр әлеуетін дамыту жөніндегі маман

2422-4-004 Персонал жұмысының тиімділігін қамтамасыз ету жөніндегі маман

2422-4-005 Мансаптық өсу саласындағы консультант

### **2631 Зерттеуші талдаушылар**

Зерттеуші талдаушылары макро және микро деңгейде зерттеулер жүргізеді, деректерді бақылайды, ақпаратты талдайды және экономикалық және коммерциялық мәселелерді шешу үшін есептер мен жоспарлар дайындайды, сондай-ақ экономикалық тәжірибе мен мінез-құлықты талдау, түсіндіру және болжау үшін модельдер жасайды. Олар кәсіпкерлерге, мүдделі тұлғалар топтарына және мемлекеттік органдарға ағымдағы немесе болжамды экономикалық және коммерциялық проблемалардың шешімдерін тұжырымдау мақсатында консультация береді.

Осы бастауыш топқа жатқызылған кәсіптердің мысалдары:

Экономикалық мәселелер жөніндегі консультант

Экономикалық мәселелер жөніндегі кеңесші

Экономист (жалпы бейін)

Шарттық және талап қою жұмысы жөніндегі экономист

Экономист, эконометрия

Жұмыспен қамту және әлеуметтік-еңбек мәселелері жөніндегі экономист

Еңбек нарығының талдаушысы

Операциялар жөніндегі талдаушы

Экономикалық талдаушы

### **3333 Жұмысқа орналасуға жәрдемдесетін қызметшілер**

Жұмысқа орналасуға жәрдемдесетін қызметшілер жұмыс іздеп жүрген адамдарға бос жұмыс орындарын таңдайды, жұмыс берушілерге жұмыскерлер табады және мемлекеттік құрылымдар мен мекемелерді қоса алғанда, кәсіпорындар мен басқа да ұйымдардың өтініші бойынша немесе комиссиялық негізінде жұмысқа орналасу бойынша нақты жобаларды іске асыру үшін еңбек шарттарын ресімдейді. Олар жеке және мемлекеттік жұмыспен қамту агенттіктерінде жұмыс істейді. Олардың міндеттеріне: жұмыс іздеп жүрген адамдарға бос жұмыс орындарын таңдау; жұмыс берушіден немесе жұмыскерден комиссиядағы бос лауазымдарға жұмыскерлерді іріктеу; кәсіпорынмен/ұйыммен оларды штатқа немесе келісімшарт бойынша жұмысқа ресімдеу үшін қажетті дағдыларды және қажетті жұмыскерлердің басқа да сипаттамаларын талқылау; тиісті біліктілігі бар жұмыскерлерді іріктеу, сондай-ақ ұлттық немесе халықаралық қағидалар мен талаптарға сәйкес қажетті формальдылықтарды сақтау; еңбек шарттарының заңнама талаптарына сәйкестігін және оларға қол қоюды қамтамасыз ету; кадрларды даярлау мәселелері бойынша консультация беру кіреді.

Осы бастауыш топқа жатқызылған кәсіптердің мысалдары (сөйлемдегі «Қызметші» деген сөзді «Әкімші» деген сөзбен ауыстыру):

Жұмыспен қамту агенті

Лайықты жұмыс таңдау агенті

Халықты жұмыспен қамтуға жәрдемдесетін әкімші

Басқа бастауыш топтарға жататын кейбір сабақтас кәсіптер: Персоналды іріктеу жөніндегі маман – 2422 Еңбек нарығының талдаушысы – 2631

### **3345 Адам ресурстарын басқару жөніндегі көмекші кәсіби персонал**

Адам ресурстарын басқару жөніндегі көмекші кәсіби персонал ұйымның мақсатына жету үшін адам ресурстарын дамытуға кадрлық саясат пен бағдарламаларды жоспарлайды, әзірлейді, енгізеді және бағалайды. Олардың міндеттеріне: – жұмыскерлерге және еңбек ресурстарын оқытуға деген қажеттілікті анықтау; – жалдау, оқыту, өтемақы беру сияқты адам ресурстарымен жұмысты бақылау мен функцияларды жүзеге асыру; – адам ресурстарын дамыту саласында мақсаттарды белгілеу және қол жеткізілген нәтижелерді бағалау; – анықтамалықтар, көрнекі құралдар, электрондық оқулықтар, демонстрациялық модельдер, сондай-ақ оқыту бойынша анықтамалық құжаттама сияқты оқу-әдістемелік оқу материалдары мен құралдарды дайындау және әзірлеу; – жеке және топтық семинарлар нысанында оқытуды жобалау, үйлестіру, жоспарлау және өткізу және кеңестер, конференциялар мен демонстрациялар ұйымдастыру; – нақты оқыту бағдарламаларын ұсынуды ұйымдастыру үшін сырттан оқытуды жеткізушілермен өзара іс-қимыл; – оқыту сапасы мен тиімділігіне мониторинг және бағалау жүргізу, сондай-ақ оқу мақсаттарына, оқыту әдістері мен тәсілдеріне шолу жасау және өзгерту кіреді.

Осы бастауыш топқа жатқызылған кәсіптердің мысалдары (ұйымның штаттық кестесінде сөйлемдегі «Қызметші» деген сөзді «Әкімші» деген сөзбен ауыстырылуы мүмкін):

- 3345-0-002 Жұмыс берушілермен байланыс бөлімінің қызметшісі
- 3345-0-003 Персоналды оқыту және дамыту жөніндегі қызметші
- 3345-0-004 Еңбекті ұйымдастыру және нормалау жөніндегі қызметші
- 3345-0-005 Персоналды іздеу және іріктеу жөніндегі қызметші
- 3345-0-006 Кадр әлеуетін дамыту жөніндегі қызметші
- 3345-0-007 Еңбек қатынастары жөніндегі қызметші»

#### **4110 Кең бейінді офис қызметшілері**

Кең бейінді офис қызметшілері белгіленген рәсімдерге сәйкес іс қағаздарын жүргізуге байланысты кеңсе және әкімшілік міндеттердің спектрін орындайды. Олардың міндеттеріне: – келіп түскен және жөнелтілетін хат-хабарларды уақтылы өңдеуді қамтамасыз ету, оны мақсаты бойынша жеткізу; – ағымдағы іс жүргізу құжаттарын, оның ішінде басшылықтардың бұйрықтары мен өкімдерін тіркеу, есепке алу, сақтау және тиісті құрылымдық бөлімшелерге беру; – күнделікті сипаттағы есептер мен хат-хабарларды дайындау; – персоналға жабдықтың көрсеткіштерін жазу; – телефон немесе электрондық сұрауларға жауаптар немесе тиісті тұлғаларға қайта жолдау; – құжаттардың орындалу мерзіміне, олардың дұрыс ресімделуіне бақылау жүргізу; – машинкамен жазу жұмыстарын орындау, құжаттарды көшіру және көбейту; – істердің дұрыс қалыптасуын, сақталуын және мұрағатқа уақтылы тапсырылуын бақылау; – тапсырмалардың орындалуын бақылау нәтижелері бойынша есептер, анықтамалар, қысқаша мәліметтер жасау кіреді.

Осы бастауыш топқа жатқызылған кәсіптердің мысалдары (сөйлемдегі «Қызметші» деген сөзді «Әкімші» деген сөзбен ауыстыру):

- Іс жүргізуші
- Офис қызметшісі (жалпы бейіні)
- Кеңсе қызметшісі
- Қоғаммен байланыс жөніндегі қызметші
- Кадрларды есепке алу жөніндегі қызметші
- Виза және жұмыс рұқсаттары жөніндегі қызметші

#### **4311 Бухгалтерлік операциялар және есеп жөніндегі қызметшілер**

Бухгалтерлік операциялар және есепке алу жөніндегі қызметшілер есептеулер жүргізеді, қаржылық құжаттаманы жүргізу бойынша цифрлық деректерді жіктеуді және жазуды жүзеге асырады, сондай-ақ еңбекақы төлеу және еңбекті ынталандыру туралы

ережелерге, әлеуметтік-еңбек қатынастарын реттейтін басқа құжаттарға сәйкес жалақы және басқа да төлемдерді есептеу үшін ақпаратты жинауды, тексеруді және өңдеуді жүзеге асырады, бөлімдердің, компаниялардың немесе басқа ұйымдардың қызметкерлеріне олардың мәртебесін ескере отырып, төлемдер мен жәрдемақылардың мөлшерін есептейді. Олар кез келген тәртіпте анықталған есептеулерді, көрсеткіштерді ауыстыру мен орналастыруды орындайды және оларды бухгалтерлік есепте пайдалану үшін бастапқы қаржылық деректерді алу міндеттерін орындайды.

Осы бастауыш топқа жатқызылған кәсіптердің мысалдары:

Бастапқы есеп бойынша бухгалтерлік қызметші

Аудит жөніндегі көмекші

Төлем шоттары жөніндегі қызметші

Табельші

Есепші

## 5.2. HR мамандарын даярлау және сертификаттау бойынша шолу

Қазіргі уақытта HR саласындағы мамандар еңбек нарығында ең сұранысқа ие мамандар болып қала береді. ҰКС бойынша «Адам ресурстарын басқару» саласының шекарасына кіретін кәсіптерге білім беру «Білім туралы» Заңға сәйкес 4, 5, 6, 7 деңгейлерінде ұсынылған. Оқыту жоғары оқу орындарында және техникалық және кәсіптік білім беру колледждерінде түрлі мамандықтар шеңберінде жүзеге асырылады.

ҚР ҰБШ-дегі біліктілік деңгейлері	Білім беру деңгейі («Білім туралы» Қазақстан Республикасының Заңы)	ҰКС бойынша дағдылар деңгейлері
8	7 – Жоғары оқу орнынан кейінгі білім: PhD докторының біліктілігі	4
7	7 – Жоғары оқу орнынан кейінгі білім: магистр біліктілігі	3
6	6 – Жоғары білім: бакалавр біліктілігі	2
5	5 – Орта білімнен кейінгі білім: орта буын маманы және қолданбалы бакалавр біліктілігі	2
4	4 – Жалпы орта білім – техникалық және кәсіптік білім	2

Ағылшын тілінде HR-менеджерлер үшін кәсіби сертификаттауды CIPD, HRCI, SHRM әлемдік жетекші сертификаттау институттарымен ынтымақтастықта Қазақстан Республикасының аумағындағы 3 ұйым ұсынады. Әдетте, сертификаттаудың алдында 2 жылдай оқиды, содан кейін түлектер батыс университеттерінің магистр дипломдарын алады.

«Адам ресурстарын басқару» тақырыбы бойынша қысқа мерзімді оқыту нарықта ұсынылған және оны жұмыс беруші компаниялардың корпоративтік университеттері, оқу курстарының провайдерлері, жеке кәсіпкерлер жүргізеді. Жұмыс орнында оқыту өте кең таралған, мысалы, бұрын қаржыгер, бухгалтер, заңгер қызметін атқарған және тиісті білімі бар қызметкер адам ресурстарын басқару департаментінің лауазымдарына ауысады және курстарға күндізгі

немесе онлайн түрде қатысады немесе оқулықтардан немесе интернеттен ақпаратты өз бетінше іздеу арқылы оқиды.

Оқу жоғары оқу орындарында және техникалық және кәсіптік білім беру колледждерінде «Менеджмент», «Құқықтану», «Филология», «Экономика», «Еңбекті ұйымдастыру және нормалау» және т.б. мамандықтарға оқытылады. Мамандықтардың толық тізбесі ҰКС – 2, 3,4 топтары үшін Білім беру мамандықтары сыныптауыштарының және Ұлттық кәсіптер сыныптауыштарының сәйкестік кестелерінде (өтпелі кілттер) келтірілген.

«Адам ресурстарын басқару» біліктілігі бойынша дайындық әртүрлі көлемде 5B050700 «Менеджмент» мамандығы бойынша 53 ЖОО-да<sup>5</sup> өтеді. HR-менеджерлерді мақсатты түрде дайындайтын немесе болашақта «Адам ресурстарын басқару» білім беру бағдарламасын іске қосуды жоспарлап отырған бірнеше ЖОО ерекше атап өтуге болады (2018 жылдан бері Л. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, 2017 жылдан бері ҚАЗҰЗУ, 2021 жылдан бері ҚМЭЖИ-мен, Инновациялық Еуразия университетімен (Павлодар қ.) консорциумда Nazarbayev University, – 2020 жылдан бері Мемлекеттік басқару академиясы).

**HR-менеджмент әлемдегі үздік университеттердің оқу бағдарламаларының міндетті құрамдас бөлігі болып табылатынын** айта кеткен жөн. Қазіргі таңда Қазақстанның HR саласындағы ахуал біртіндеп өзгеруде.

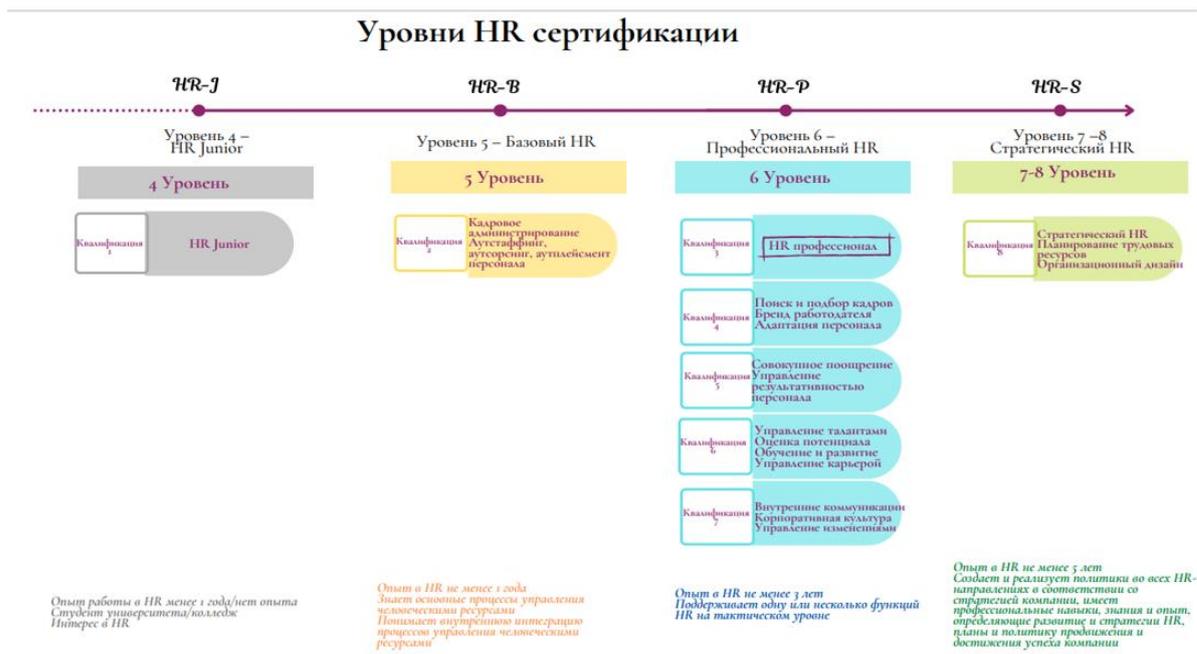
HR менеджерлер қауымдастығы жанынан 2021 жылы «HR сертификаттау орталығы» ЖШС құрылды, ол HR мамандарын кәсіптік оқыту және дамыту, HR сертификаттау саласында маманданған. Сертификаттау орталығының Қазақстанда бекітілген «Адам ресурстарын жалпы басқару» HR саласындағы кәсіби стандарттарға сәйкес келетін («Атамекен» ҰКП-ның 18.12.2019 жылғы №255 бұйрығы) жеке әзірленген даярлау (оқыту) бағдарламалары бар. Персоналды басқару саласындағы үздік халықаралық тәжірибелерді ескере отырып әзірленген Сертификаттау бағдарламалары Қазақстанда бірегей болып табылады. Бағдарламаларға Қазақстан Республикасы еңбек заңнамасының негізгі ережелерін қарастыратын «Еңбек қатынастары» модулі енгізілген. Әрбір бағдарлама қазақстандық және халықаралық компаниялардың кейстері қарастырылатын практикалық сабақтарды, сондай-ақ Қазақстанның ірі компанияларының HRD шақырылған спикерлерінің дәрістерін қамтиды.

Сертификаттау орталығы 2021 жылдан бері «HR кәсіпқой маманы» бағытында қатысушылардың 5 легін оқыту мен сертификаттауды сәтті өткізді, сондай-ақ «HR маманы» және «Жиынтық сыйақы» бағыттары бойынша оқытты. Квазимемлекеттік және жеке сектор ұйымдарынан («ҚТЖ» ҰК» АҚ, «Қазатомөнеркәсіп» ҰАК» АҚ еншілес кәсіпорындары, «ҚазТрансОйл» АҚ,

<sup>5</sup> 2018 жылы «Атамекен» ҰКП өткізген «Менеджмент» мамандығы бойынша білім беру бағдарламаларының рейтингісіне сәйкес,

[http://atameken.kz/uploads/content/files/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82\(1\).pdf](http://atameken.kz/uploads/content/files/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82(1).pdf)

«Самұрық-Қазына» АҚ, Eurasian Resources Group (ERG), «Тай-Кен Самұрық» АҚ, «АҚ «Алтыналмас» АҚ, Jysan Bank, Astana Garden School, «ХИЛИ ПРОПЕРТИС» ЖШС (HILI PROPERTIES), Шымкентмай, Connected Home және басқалар) басқа, оқыту мен сертификаттауға орталық және жергілікті мемлекеттік органдардың (министрліктер, Әкімдіктер, Қазақстан Республикасы Премьер-Министрінің Кеңесі, Қазақстан Республикасы Президентінің Әкімшілігі, Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері жөніндегі агенттігі») персоналды басқару қызметтерінің басшылары қатысты.



2021-2023 жылдары Сертификаттау орталығында 203 адам оқып шықты, оның ішінде сертификаттауға – 143 адам өтініш берді, «HR кәсіпқой маманы», «HR маманы», «Жиынтық көтермелеу жөніндегі кәсіпқой маман» бағдарламалары бойынша 97 адам (немесе 68 %) сертификаттаудан өтіп, өз біліктілігін сәтті растады.

### 5.3. HR саласындағы кәсіби стандарттарды әзірлеудегі халықаралық тәжірибе

Адам ресурстарын басқару (бұдан әрі – HR) саласы үшін кәсіби стандарттарды әзірлеудің халықаралық тәжірибесін талдау көптеген шетелдердің осы мәселемен айналысатынын және HR-дегі әрбір кәсіби сатыда білімі, машығы, дағдылары мен құзыреттері жиынтығын сипаттайтын HR мамандығы үшін өздерінің кәсіби стандарттарын әзірлейтінін көрсетеді. Осы кәсіби стандарттарды әзірлеудің негізгі мақсаты – кәсіби HR-сертификаттау жүйесін құру, сондай-ақ HR-кәсіпқой мамандарды даярлаудың қажетті деңгейіне кепілдік беру үшін HR-пән бойынша аккредиттелген оқыту бағдарламаларын енгізу болып табылады.

Көптеген елдер, мысалы, Ұлыбритания, АҚШ, Германия, Австралия, Гонг Конг, Жапония, Канада және т.б. өздерінің әзірленген HR стандарттарын, оның ішінде HR мамандарын одан әрі сертификаттау үшін пайдаланады.

Елі	HR стандарты	Жауапты орган және білім беру датасы	HR кәсіби стандартына сілтеме
Ұлыбритания	CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development, 1913	<a href="https://www.cipd.co.uk">https://www.cipd.co.uk</a>
АҚШ	HRCI	Human Resources Certification Institute, 1976	<a href="https://www.hrci.org">https://www.hrci.org</a>
АҚШ	SHRM	Society for Human Resources Management, 1948	<a href="https://www.shrm.org">https://www.shrm.org</a>
Австралия	AHRI Model of Excellence	Australian Human Resources Institute	<a href="https://www.ahri.com.au/hr-certification/setting-the-hr-standard/">https://www.ahri.com.au/hr-certification/setting-the-hr-standard/</a>
Канада	CHRP competency framework	Canadian Council of Human Resources Associations, 1994	<a href="https://cphr.ca/your-career/competency-framework">https://cphr.ca/your-career/competency-framework</a>
Hong Kong	HKIHRM HR Professional Standards	Hong Kong Institute of Human Resource Management, 1977	<a href="http://www.hkihrm.org/index.php/ps">http://www.hkihrm.org/index.php/ps</a>
Германия		Германияның персоналды басқару қауымдастығы (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, V, DGFP), 1959	<a href="https://www.dgfp.de/">https://www.dgfp.de/</a>
Ресей	КС Персоналды басқару жөніндегі маман	Ресей Федерациясының Еңбек және әлеуметтік қорғау министрлігі	<a href="http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=45674">http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=45674</a>

HR саласындағы ең танымал және халықаралық деңгейде танылған кәсіби сертификаттау институттары CIPD, SHRM, HRCI сертификаттау болып табылады. Барлық үш сертификат ағылшын тілін жақсы білуді талап етеді.

Бұл ұйымдардың адам ресурстарын басқару саласында айтарлықтай тәжірибесі бар (CIPD нарықта 100-ден астам, SHRM шамамен 70 және HRCI 40 жылдан астам) және HR кәсібімен бірге дамып келеді. Бұл ұйымдардың расталған сертификаты әлемнің көптеген елдерінде, оның ішінде Қазақстанда да танылады. Қазақстандағы еңбек нарығында байқалатын соңғы жылдардағы

үрдіс – ірі жұмыс берушілер тарапынан HR-мамандарға қойылатын біліктілік талаптарына осы сертификаттардың болуын (CIPD, SHRM, HRCI және т.б.), енгізу HR-мамандарға арналған кәсіби сертификаттау қажеттілігі себептерінің бірі болып табылады.

### **CIPD - британдық HR сертификаттау моделі**

Ұлыбританияда кәсіби стандарттарды әзірлеу процесінің ұйымдастырушылары ұлттық кәсіби бірлестіктер, атап айтқанда, Лицензияланған персонал және кадрларды дамыту институты (CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development) болып табылады. CIPD – бұл әртүрлі елдерден 135 мыңнан астам қатысушысы бар HR кәсіпқой мамандарының қауымдастығы. Институт 1913 жылы құрылды. Ұлыбританияның 10 университеті осы бағдарлама бойынша білім алуға құқылы. CIPD оларға Centre of Excellence сертификатын берді.

CIPD шешім қабылдауға әсер ету деңгейлерін көрсететін HR үшін үш біліктілік деңгейін және 4 кәсіби деңгейді (4 кәсіби CIPD мүшелігі деңгейі) бөледі:

- Foundation qualifications – бастапқы біліктілік деңгейі (Реттелетін біліктілік шеңберіне сәйкес 3 деңгей, Regulated Qualifications Framework), ол Fundamental CIPD level деңгейінің базалық кәсіби деңгейіне сәйкес келеді;
- Intermediate qualifications (level 5) – ортаңғы біліктілік деңгейі (Реттелетін біліктілік шеңберіне сәйкес 5 деңгей), ол Associate CIPD level деңгейіне сәйкес келеді;
- Advanced qualifications (level 7) – озық біліктілік деңгейі (Реттелетін біліктілік шеңберіне сәйкес 7 деңгей), ол Associate CIPD level деңгейіне сәйкес келеді.

Бұдан әрі, CIPD Associate CIPD level деңгейінен кейінгі стратегиялық шешім қабылдау деңгейінде жұмыс істейтін HR үшін 2 жоғары кәсіби деңгейді ажыратады – бұл Chartered Member level және Chartered Fellow level.

### **CIPD кәсіби деңгейлері**



**Chartered Member** мәртебесін кемінде 3 жыл жұмыс тәжірибесі бар, стратегиялар мен саясаттарды әзірлеу деңгейіндегі мәселелерді шешетін, бірақ

әлі де операциялық жұмыстармен, HR жобаларды басқарумен айналысатын HR кәсіпқой мамандар растай алады.

**Chartered Fellow** мәртебесін стратегиялық шешім қабылдау деңгейінде кемінде 3 жылдық тәжірибесі бар HR кәсіпқой мамандары растай алады.

Сондай-ақ CIPD HR-дің барлық кәсіби деңгейлері үшін міндетті 6 базалық білім саласын және 8 мінез-құлық құзыреттілігін анықтайды (әр кәсіби деңгейде өзінің өлшемшарттары бар), сондай-ақ 9 арнайы кәсіби білім саласын анықтайды.

### **PHR – американдық HR сертификаттау моделі**

1948 жылдан бастап АҚШ-та HR саласындағы мамандарды біріктіретін Society for Human Resources Management (SHRM) қоғамы жұмыс істейді. Қазіргі уақытта оның құрамында бүкіл әлем бойынша 500 мыңнан астам HR мамандары бар. 1976 жылы АҚШ-та Human Resources Certification Institute (HRCI) тәуелсіз институты (HRSI) пайда болды, ол HR мамандарын сертификаттауға арналған стандарттарды әзірледі. Қазіргі уақытта 125 мыңға жуық маман институтта сертификаттау емтихандарын ойдағыдай тапсырды.

HRCI сертификаты бүгінде «Астана» халықаралық қаржы орталығының Үздіксіз кәсіби даму бюросының (BCPD AIFC) қамқорлығымен іске асырылуда, оның рөлі халықаралық стандарттарды енгізу, үздік тәжірибелерді қабылдау және қаржы, инвестициялар және қаржылық қызметтер саласындағы жергілікті мамандардың біліктілігін арттыру үшін мүмкіндіктер беру арқылы ұлттық кәсіптік даму сегменті үшін бағдарламаларды әзірлеу болып табылады (<http://aifc.edu.kz/ru>). BCPD адам капиталын дамытуға бағытталған және Қазақстанның қаржы индустриясының 5 000-нан астам маманын қайта даярлауды жоспарлап отыр, осылайша АХҚО экожүйесі үшін және тұтастай алғанда, ел үшін мамандардың сыни массасын құрады.

### **HRCI - HR саласындағы стандарттардың американдық моделі үш деңгейге бөлінеді:**

- адам ресурстарын басқару саласындағы кәсіби маман. Бұл сертификат колледж студенттеріне арнайы әзірленген (associate professional in human resources – aPHR);

- адам ресурстарын басқару саласындағы кәсіпқой маман (professional in human resources – PHR). Осы сертификаттауға үміткер мамандардың осы салада 2 жылдан 4 жылға дейін жұмыс тәжірибесі бар және бөлім басшысының қарамағында болады және тактикалық деңгейде HR-саясатты іске асыруға маманданған деп болжанады;

- адам ресурстарын стратегиялық, сондай-ақ жаһандық деңгейде басқару саласындағы кәсіпқой маман (senior professional SPHR - и global professional in human resources – GPHR). SPHR – PHR-ден кейінгі келесі кезең, ол 6 жылдан 8 жылға дейінгі HR саласындағы кең тәжірибені, жалпы алғанда, компанияның персоналды басқару және бизнес-процестерінің барлық салаларында бағдарлауды, сондай-ақ компания деңгейінде HR саясатын

жүзеге асыру жауапкершілігін болжайды. GPHR – бұл SPHR-ге қарағанда анағұрлым маңызды деңгейдегі халықаралық сертификаттау, өйткені ол HR-дің барлық аспектілерін компания деңгейінде оның стратегиясы мен тактикалық іске асыру бөлігінде де, ұлттық шекарадан тыс жаһандық деңгейде де білу мен қолдану мүмкіндігін болжайды. Сертификаттаудың жарамдылық мерзімі – 3 жыл, бұл бизнесті жүргізу және жұмыс мазмұнының тез өзгеретін шарттарымен түсіндіріледі (CIPD-ден ерекшелігі мәңгілік диплом ретінде берілетіні).

**SHRM** – бұл **американдық сертификаттау**, негізінен, HR-дің практикалық аспектілеріне бағытталған және сала мен елге қарамастан, жұмыс орнындағы жағдайларға тікелей байланысты практикалық, нақты ақпаратты сынауға бағдарланған. SHRM екі бағдарламаны құрды: бастауыш және орта деңгейдегі мамандарға арналған Сертификатталған SHRM (SHRM-CP) кәсіпқой маманы және жоғары деңгейлі мамандарға арналған Аға сертификатталған SHRM (SHRM-SCP) кәсіпқой маманы. SHSH сертификаттары олардың иесінің жұмысты тиімді орындау үшін аса қажет кәсіби білім мен мінез-құлық құзыреттеріне ие екендігін растайды. HRCI сияқты сертификаттаудың қолданылу мерзімі 3 жыл. Сертификатталған SHRM-CP/SCP дипломын алу үшін өтініш берушілер ағылшын тілінің тиісті деңгейінен басқа келесі мынадай біліктілік талаптарына сәйкес келуі керек:

Сертификаттау деңгейі	Бакалавр дәрежесі			Магистр дәрежесі
	Мамандық HR-мен байланысты	Мамандық HR-мен байланысты емес	Мамандық HR-мен байланысты	Мамандық HR-мен байланысты емес
SHRM-CP	HR-да еңбек өтілі 1 жыл	HR-да еңбек өтілі 2 жыл	Қазіргі уақытта HR позициясында	HR-да еңбек өтілі 1 жыл
SHRM-SCP	HR-да еңбек өтілі 4 жыл	HR-да еңбек өтілі 5 жыл	HR-да еңбек өтілі 3 жыл	HR-да еңбек өтілі 4 жыл

Осылайша, бүгінгі таңда HR кәсіби стандарттарының жекелеген бағыттары мамандандырылған сертификаттармен қамтамасыз етілген:

№	Бағыты	Сертификаттау	Талап
1	Стратегиялық HR	SPHRi от HRCI	Кемінде 4 жыл жұмыс тәжірибесі + HR саласындағы магистр дәрежесі
2	Еңбек ресурстарын жоспарлау	CIPD Advanced Award in Resourcing and Talent Management	HR саласындағы магистр дәрежесі

3	Ұйымдастырылған дизайн	CIPD Advanced Award in Organisation Design and Development	Тәжірибелі кәсіпқой маман (біліктілік ұйымдық икемділікті дамыту және тиімділікті арттыру құралдарын игеруге мүмкіндік береді)
4	Кадрларды іздеу және іріктеу	Certified Diversity and Inclusion Recruiter / Professional Recruiter Certification 4.0 (PRC)	Кез келген HR сертификатының болуы
5	Персоналды бейімдеу	Certified Employee Retention Specialist	Бір кез келген HR сертификатының болуы/таланттарды іріктеу, персоналды бейімдеу, сақтау және ұйымдағы адамдарды басқару циклінің қалған бөлігі бойынша саясат пен тәжірибе бойынша озық білімді көрсетеді
6	Қызмет тиімділігін басқару	Certified Performance Management Professional	Басшылар
7	Персоналды оқыту және дамыту	Associate Professional in Talent Development (APTD)	Тренингтер өткзу мен педагогикалық дизайнға маманданған рөлдегі ұйымда таланттарды дамыту саласындағы 3-5 жылдық жұмыс тәжірибесі
8	Сыйақыны басқару (өтемақылар мен жеңілдіктер)	Global Remuneration Professional <sup>6</sup> / Certified Compensation and Benefits Manager	Бакалавр дәрежесі, өтемақылар мен жеңілдіктер саласында кемінде 5 жыл жұмыс тәжірибесі
9	Таланттарды басқару/ Мансапты басқару	Certified Professional in Learning and Performance (CPLP)/ Certified Career Advisor	Оқыту және қызмет тиімділігін арттыру саласында кемінде 5 жыл жұмыс тәжірибесі Минимум 5 лет опыта работы в области обучения и улучшения эффективности деятельности
10	Әлеуметтік-еңбек қатынастарын басқару	Certified Personnel Consultant	Таланттарды іріктеуге және мансапты жоспарлау мен ауыстыру процестеріне маманданған барлық кәсіпқой мамандар
11	HR дженералист (кең бейінді маман / әмбебап)	HRCI / SHRM / CIPD	Сертификаттау деңгейіне байланысты
12	Цифрлық HR	-	-
13	Кадрлық әкімшілендіру. Персонал аутстаффингі және аутсорсингі	Certified Outsourcing Professional	Кадрларды әкімшілендіруде бастаушы және тәжірибелі HR кәсіпқой мамандары, HR knowledge + outsourcing standards

<sup>6</sup> Global Remuneration Professional® (GRP) бағдарламасы – WorldatWork халықаралық сертификаттау бағдарламасы (1955 жылы АҚШ-та құрылған еңбек сыйақысы және материалдық ынталандыру саясаты саласындағы мамандардың кәсіби қауымдастығы), өтемақылар мен жеңілдіктер жөніндегі менеджерлерге арналған бүкіл әлемде танылған жоғары сапалы біліктілік бағдарламасы

14	HR аналитикасы	Digital HR Certificate	Тәжірибелі кәсіпқой мамандар, басшылар
15	Корпоративтік мәдениетті басқару	CIPD Advanced Award in Employee Engagement	HR knowledge + outsourcing standards Тәжірибелі кәсіпқой мамандар
16	Өзгерістерді басқару	Prosci's Change Management Certification	Кез келген кәсіпқой мамандар, талап етілмейді
17	Жұмыскерлердің әл-ауқатын басқару	Work Life Certified Professional	Бастаушы және тәжірибелі HR кәсіпқой мамандары
18	Ішкі коммуникациялар	Communication Management Professional / Specialist Certificate (Internal Communications)	Бірнеше жылдық жұмыс тәжірибесі бар ішкі коммуникация мамандары
19	Жұмыс берушінің бренді	Level 1 Certificate in Employer Brand Leadership	Персоналды басқару саласындағы басшылар мен аға менеджерлер
20	Персонал әлеуетін бағалау	Assistant Test User qualification / Test User qualification / Specialist in Test Use qualification	Ұйымдағы таланттарды іріктеу, консультация беру және дамыту мақсатында, психометриялық бағалау/тестілеу жүргізуге маманданған ұйымдық психология саласындағы кәсіпқой мамандар

## **6. Кәсіптік стандарттардың (салалардың) тізбесі: қолданыстағы және әзірлеуге жоспарланған**

6.1. «Адам ресурстарын басқару» кәсіби стандарттарының тізбесі  
(«Атамекен» ҚР ҰКП Басқарма төрағасы орынбасарының 18.12.2019 жылғы №255 бұйрығымен бекітілген)

<b>№</b>	<b>КС бағыты</b>
1	Стратегиялық HR
2	Еңбек ресурстарын жоспарлау
3	Ұйымдастырылған дизайн
4	Персоналды іздеу және іріктеу
5	Персоналды бейімдеу
6	Қызмет тиімділігін басқару
7	Персоналды оқыту және дамыту
8	Сыйақыны басқару (өтемақылар мен жеңілдіктер)
9	Таланттарды басқару

10	Еңбек қатынастарын басқару
11	Адам ресурстарын жалпы басқару
12	Цифрлық HR
13	Кадрлық әкімшілендіру
14	HR аналитикасы
15	Корпоративтік мәдениетті басқару
16	Өзгерістерді басқару
17	Жұмыскерлердің әл-ауқатын басқару
18	Ішкі коммуникациялар
19	Еңбек әлеуметтануы (ұйымдағы социологиялық зерттеулер)
20	Жұмыс берушінің бренді
21	Адам ресурстарын басқару саласында консультация беру
22	Персоналдың аутстаффингі
23	Мансапты басқару
24	Персонал әлеуетін бағалау

6.2. 2023 жылы әзірлеуге/жаңартуға жоспарланған «Адам ресурстарын басқару» бағыты бойынша кәсіби стандарттардың тізбесі (талқылау және HR-менеджерлер қауымдастығының мүшелерімен келісу нәтижелері бойынша):

№	КС бағыты
1	Стратегиялық HR
2	Еңбек ресурстарын ұйымдық дамыту және жоспарлау
3	Персоналды іздеу және іріктеу (рекрутинг)
4	Жұмыскерлер қызметінің тиімділігін басқару
5	Персоналды бейімдеу, оқыту және дамыту
6	Жиынтық сыйақыны басқару
7	Таланттарды (мансапты) басқару
8	Еңбек қатынастарын басқару
9	Адам ресурстарын жалпы басқару ( <i>HR дженералист – көпбейінді бағыт</i> )
10	HR бизнес-серіктес (HR-BP)
11	Цифрлық HR

12	Кадрлық әкімшілендіру
13	HR аналитикасы
14	Корпоративтік мәдениетті басқару
15	Жұмыскерлердің әл-ауқатын басқару

## 7. Қорытындылар мен ұсыныстар:

Нәтижелер Қазақстанның ЭЫДҰ елдерінің көпшілігінің жүйелеріне сәйкес келетін адам ресурстарын басқару саласын дамыту процесінде екенін көрсетеді.

«Адам ресурстарын басқару» саласын талдау нәтижелері бойынша:

- HR біліктілік нарығы жетілу кезеңіне өтеді. Кәсіпқойлық деңгейі мен мамандардың жалақы деңгейі арасында нақты және дәйекті байланыс бар.

- HR біліктілік нарығы бәсекеге қабілетті. HR технологияларын меңгерген мамандарға сұраныс артып келеді, сыйақы деңгейінің біліктілік деңгейіне пропорционалды өсуі байқалады.

- HR нарығында: кәсіпқой мамандар мен кәсіби бірлестіктер, форумдар мен ұйымдар қауымдастығы жұмыс істейді, адам ресурстарын басқару саласында оқыту және консалтингтік қызметтер нарығы жұмыс істейді, халықаралық және ұлттық сертификаттау бағдарламалары енгізіледі, белгілі бір жергілікті сараптама және бизнесте, мемлекеттік басқаруда HR технологиясын қолдану тәжірибесі жинақталған.

- HR мамандарының нарығы кәсібилендіруді қажет етеді. Салалық біліктілік шеңбері және HR саласындағы кәсіби стандарттар саланы ел ауқымында дамыту үшін платформа жасайды, бұл:

- 1) HR-саланы институционалдау процесін басқаруға;

- 2) жергілікті және халықаралық еңбек нарықтарын HR кәсіпқой мамандарымен байланыстыруға;

- 3) ел экономикасы мен бизнестің қажеттіліктерін еңбек нарығы мен кәсіпқой мамандардың мүмкіндіктерімен келісуге мүмкіндік береді.

Еңбекті бөлу, HR саласын кәсібилендіру мақсатында мыналар:

- 1) ЭҚЖЖ бойынша: 70221 «Коммерциялық қызмет және басқару мәселелері бойынша консультация беру» коды бойынша кластан жеке код беріле отырып, «Адам ресурстарын басқару саласында консультация беру» деген жеке класқа бөлу ұсынылады. Бұл «Адам ресурстарын басқару» саласы бойынша сенімді статистикалық ақпаратты жинауға, «Адам ресурстарын басқару саласында консультация беру» бағыты бойынша қызметтерді өңдеуге және талдауға, қызметтер көлемінде HR қосылған құнын айқындауға мүмкіндік береді;

- 2) ҰКС бойынша: жаңарту мақсатында, сондай-ақ HR саласын дамыту практикасы мен перспективаларын ескере отырып, HR саласында ұсынылған бейіндік кәсіптердің (мамандықтардың) негізгі топтарына белгіленген тәртіппен өзгерістер мен толықтырулар енгізу;

3) біліктілік деңгейлері мен дескрипторларды (кемінде үш жылда бір рет мерзімді жаңарта отырып) ескере отырып және мамандардың бүкіл кәсіби өмірі бойы білімді өзекті күйде ұстай отырып, 15 кәсіби стандарттарды әзірлеу/жаңарту;

4) HR-мамандардың кәсіби даярлығын бағалауды және біліктілігінің сәйкестігін растауды (ұлттық сертификаттауды) жүргізуге міндетті.

### **8. СБШ біліктілік деңгейлерінің сипаттамасы**

СБШ Қазақстан Республикасы заңнамасының нормаларын ескере отырып әзірленді және ҰБШ сәйкес 8 иерархиялық кіріктірілген біліктілік деңгейін қамтиды.

Тұжырымдамалар саланың талаптарын, кәсіби қызмет параметрлерін және дескрипторларды ескере отырып, біліктіліктің әрбір деңгейі, кіші деңгейі бойынша берілген және қоса берілген 1-кестеде білім мен дағдылардың деңгейлерінде, кәсіби және жеке құзыреттер деңгейлерінде (СБШ-ға 1-қосымша) ұсынылған.

### **9. Кәсіби біліктіліктің функционалдық картасы**

Кәсіптік топтардағы мамандықтар көрсетілген функционалдық карта (2-кесте) (СБШ-ға 2-қосымша) жұмыскерлердің ықтимал кәсіптік дамуын көрсету үшін мамандықтар/кәсіптер арасындағы байланысты көрсетеді. Кәсіптік даму деңгейлес те – СБШ-ның бір біліктілік деңгейі шегінде де, тігінен де – әртүрлі біліктілік деңгейлері бойынша да жүзеге асырылуы мүмкін.

### **Есептер мен зерттеу материалдары, статистикалық ақпарат:**

Дейв Ульрих, Уэйн Брокбэнк, 2010, «Бәсекелес артықшылық үшін күрестегі HR» (іргелі зерттеулер);

Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігінің Ұлттық статистика бюросы: <http://stat.gov.kz>;

2023 жылы SmartSolutions (HR provider) жүргізген «Аналитика және HR трендтері» зерттеуі;

«Қазақстандық жеке, квазимемлекеттік және мемлекеттік сектор ұйымдарындағы қазіргі заманғы HR рөлі мен мәртебесін зерттеу» зерттеуі, 2020 ж.

[https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research\\_pdf/research%20project/6\\_Rus.pdf](https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/6_Rus.pdf)

<http://shrmcertification.ru>;

<https://corehr.wordpress.com>;

<https://www.hrci.org/>;

<https://www.td.org/certification/cplp/introduction>;

<https://www.worldatwork.org/certification/work-life-certified-professional-wlcp/>;

<https://shop.cipd.co.uk/shop/cipd-training/qualifications/cipd-level-7-advanced-award-in-organisation-design-and-development>;

<https://airsdirectory.com/collections/certifications/products/certified-diversity-and-inclusion-recruiter-11-0-cdr>;

<https://airsdirectory.com/collections/certifications/products/professional-recruiter-certification-4-0-prc>;

<https://www.naps360.org/page/CPCCertification>;

<https://ptc.bps.org.uk/node/1442>;

<http://hrmi.org/old/credentials.html>;

<https://www.joiniaca.org/iaca-certification-for-professionals/>;

[https://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sp/credentials\\_ccc](https://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sp/credentials_ccc);

<https://www.iaop.org/Content/23/193/3037/#WHY>;

<https://www.employerbrandingcollege.com/courses>;

<https://www.iabc.com/professional-development/certification/communication-management-professional-certification/>;

<https://kpiinstitute.org/certification/certified-performance-management-professional-training/>;

<https://hrsingapore.org/chrs-performancemgt/>;

<https://www.ashrae.org/professional-development/ashrae-certification/certification-types/opmp-operations-and-performance-management-professional-certification>

## HR СБШ дескрипторларының сипаттамасы

## Білім деңгейлері мен дағдылардың кестесі

<b>ДЕҢГЕЙ</b> <b>САЛАСЫ</b>	<b>4-деңгей</b> Кәсіби және теориялық білім және практикалық тәжірибе  Типтік практикалық тапсырмаларды орындау  Колледж	<b>5-деңгей</b> <b>НЕ БІЛЕДІ</b> Теориялық және практикалық кең білім ауқымы. Кәсіби міндеттерді шешу үшін ақпаратты дербес іздеу Орындаудың әртүрлі тәсілдерін және оларды таңдауды қамтитын практикалық мәселелерді шешу  Бакалавр	<b>6-деңгей</b> <b>ҚАНШАЛЫҚТЫ БІЛЕДІ</b> Арнайы (теориялық және практикалық) білімнің кең ауқымы. Кәсіби ақпаратты дербес іздеу, талдау және бағалау Ғылыми-зерттеу және инновациялық қызметті жүзеге асыра білу, теориялық білімді практикада қолдана білу Бакалавр	<b>7-деңгей</b> <b>НЕГЕ ЖӘНЕ НЕ ҮШІН</b> Тұжырымдамалық кәсіби білім. Қолданбалы сипаттағы жаңа білім құру Бөлімше мен ұйым қызметін корреляциялау, мақсаттар қоя білу және қол жеткізу әдістері мен құралдарын таңдай білу  Магистр	<b>8-деңгей –</b> <b>ӨЗІ ЖАСАЙ АЛАДЫ ЖӘНЕ БАҒЫТТАЙ АЛАДЫ</b> Білім ең озық деңгейде. Жаңа күрделі идеялардың синтезі. Кәсіби білім мен тәжірибені кеңейтіп, қайта қарастыра алады Жаңа білім алуға әкелетін жобаларды зерттейді, бейімдейді, идеялар тудырады  Магистр, PhD
<b>1. АДАМ РЕСУРСТАРЫ Н БАСҚАРУ</b>	Адам ресурстарын басқарудың тәсілдемелері мен процестерін білу, адам ресурстарын басқарудың әртүрлі құралдарын практикада қолдану				
	<b>Білуі («біледі»)</b> - адам ресурстарын басқарудың негізгі процестерін түсіну (персоналды іздеу және іріктеу,	<b>Білуі («біледі»)</b> - адам ресурстарын басқарудың негізгі процестерін біледі; - адам ресурстарын басқару	<b>Білуі («біледі»)</b> - адам ресурстарын басқарудың әртүрлі тәсілдемелері мен тәжірибелерін біледі;	<b>Білуі («біледі»)</b> - адам ресурстарын басқарудың әртүрлі тәсілдемелерін біледі және түсінеді;	<b>Білуі («біледі»)</b> - адам ресурстарын басқарудың әртүрлі тәсілдерін біледі және түсінеді;

	<p>бағалау, оқыту және дамыту, сыйақы).</p> <p>- ҚР Еңбек кодексін және қызметі саласында қажетті еңбек қатынастарын басқару саласындағы негізгі заңдарды / ережелерді біледі;</p> <p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b></p> <p>- үлгілік типтік тапсырмаларды орындайды;</p> <p>- ұйымда жазылған негізгі нұсқаулықтар мен қағидаларды, ҚР Еңбек кодексінің баптарын және қызметі саласында қажетті еңбек қатынастарын басқару саласындағы негізгі заңдарды/ережелерді сақтайды</p>	<p>процестерінің ішкі интеграциясын түсінеді;</p> <p>- ұйымға енгізілген адам ресурстарын басқару құралдарымен таныс</p> <p>- ҚР Еңбек кодексін және қызметі саласында қажетті еңбек қатынастарын басқару саласындағы негізгі заңдарды/ережелерді біледі</p> <p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b></p> <p>- ұйымға енгізілген адам ресурстарын басқару құралдарын қолданады;</p> <p>- операциялық тапсырмаларды жақсарту жолдарын табады және ұсыныстар енгізеді;</p> <p>- ұйымда жазылған негізгі нұсқаулықтар мен қағидаларды, ҚР</p>	<p>- адам ресурстарын басқарудың әртүрлі құралдарын біледі және түсінеді, олардың ерекшеліктерін түсінеді және адам ресурстарын басқару процестерін ұйымдарға қалай біріктіретінін біледі;</p> <p>- адам ресурстарын басқару тәсілдемелеріндегі үздік халықаралық тәжірибелер мен соңғы даму үрдістерін біледі</p> <p>- ҚР Еңбек кодексін және оның қызметі саласында қажетті еңбек қатынастарын басқару саласындағы негізгі заңдарды/ережелерді біледі және түсінеді</p> <p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b></p> <p>- адам ресурстарын басқарудың үздік тәжірибелерін талдайды және ұйымға енгізе алады;</p>	<p>- адам ресурстарын басқарудағы үздік халықаралық тәжірибелерді біледі;</p> <p>- адам ресурстарын басқару саласындағы дамудың негізгі үрдістері мен озық халықаралық технологияларды біледі;</p> <p>- ҚР еңбек заңнамасын біледі және түсінеді</p> <p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b></p> <p>- ұйымның және бизнес ортаның жағдайын ескере отырып, талдайды және ұйымның бизнес-процестерін жақсартуға бағытталған үздік халықаралық тәжірибелерді дербес әзірлей алады немесе бейімдей алады;</p>	<p>- адам ресурстарын басқарудағы үздік халықаралық тәжірибелерді біледі;</p> <p>- адам ресурстарын басқару саласындағы дамудың негізгі үрдістері мен озық халықаралық технологияларды біледі;</p> <p>- стратегиялық жоспарлау және бизнес-әкімшілендіру мәселелерін біледі және түсінеді;</p> <p>- ҚР еңбек заңнамасын біледі және түсінеді, сондай-ақ еңбек қатынастарын реттеудің халықаралық тәжірибесін (best practice) біледі</p> <p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b></p> <p>- ағымдағы жағдайды, ұйымның стратегиялық мақсаттарын және негізгі үрдістерді талдайды, тәуекелдерді есептейді және талдау негізінде адам ресурстарын басқару стратегиясын әзірлейді, ұйымның бизнес стратегиясын қолдауға</p>
--	--	---	---	---	---

		<p>Еңбек кодексінің баптарын және қызметі саласында қажетті еңбек қатынастарын басқару саласындағы негізгі заңдарды/ережелерді сақтайды</p>	<p>- ұйымға енгізілген адам ресурстарын басқару процестерін жақсарту жолдарын табады және ұсыныстар енгізеді; - ҚР Еңбек кодексі және қызметі саласында қажетті еңбек қатынастарын басқару саласындағы негізгі заңдарды/ережелерді қолданады</p>	<p>- адам ресурстарын басқару мәселелері бойынша басшылық пен әріптестерге сараптама ұсынады; - ҚР Еңбек кодексі және қызметі саласында қажетті еңбек қатынастарын басқару саласындағы негізгі заңдарды/ережелерді қолданады және әріптестеріне еңбек заңнамасы мәселелері бойынша консультация береді</p>	<p>және оның тиімділігін арттыруға бағытталған стратегиялық мақсаттарды белгілейді; - адам ресурстарын проактивті басқаруға бағытталған адам ресурстарын басқарудың жаңа тәсілдемелерін/құралдарын енгізуге бастама көтереді; - адам ресурстарын басқару стратегиясы мәселелері бойынша консультация береді; - адам ресурстарын басқару саласындағы стратегиялық мақсаттар мен міндеттерді белгілейді; - функцияның көрінісін өз командасына бағыттайды және таратады; - адам ресурстарын басқару саласындағы жаңа құралдарды, тіпті - адам ресурстарын басқару саласындағы жаңа теорияларды немесе тәсілдемелерді әзірлейді;</p>
--	--	---	--	--	---

					- еңбек нарығын, бизнес ортаны дамытудың негізгі үрдістерін талдайды және мемлекеттік органдарға ұсыныстар енгізеді / еңбек қатынастары мәселелерін реттейтін заңнамалық нормаларға өзгерістер енгізу бойынша консультация береді
<b>2. БИЗНЕСТІ ТҮСІНУ</b>	<b>Ұйым жұмыс істейтін бизнесті және бизнес ортаны, басқарудың стратегиялық тәсілдемелерді түсіну</b>				
	<b>Білуі («біледі»)</b> Компанияның бизнесі туралы жалпы түсінігі бар, негізгі клиенттердің кім екенін, ұйымның тиімділігі қандай көрсеткіштермен өлшенетінін түсінеді, ұйымның стратегиялық мақсаттарын және олар ұйымға не үшін маңызды екенін біледі, қаржылық көрсеткіштер мен оларды есептеу туралы жалпы түсінігі бар,	<b>Білуі («біледі»)</b> Компанияның бизнесі туралы жалпы түсінігі бар, негізгі клиенттердің кім екенін түсінеді, ұйымның тиімділігі қандай көрсеткіштермен өлшенетінін біледі, ұйымның стратегиялық мақсаттарын және олар ұйымға не үшін маңызды екенін біледі, ұйымның қаржылық көрсеткіштерін біледі және жұмыс істей алады, оларды есептеу туралы	<b>Білуі («біледі»)</b> Ұйымның стратегиясын, ұйымның стратегиясы мен адам ресурстарын басқару саясатының байланысын біледі, ұйымның өнімдері мен қызметтерінің желісін біледі, ұйымның ағымдағы басымдықтары мен мақсаттарын, сыртқы трендтерді (экономикалық, қаржылық, әлеуметтік) және олардың ұйымның бизнесіне қалай әсер ететінін біледі, ұйымның қаржылық және қаржылық емес	<b>Білуі («біледі»)</b> Ұйымның стратегиясы адам ресурстарын басқару саясатына қалай аударылатынын, өнім немесе қызмет туралы ақпаратты, ұйымның тұтынушыларын адам ресурстарын басқару тәсілдемелерін әзірлеу кезінде қалай пайдалануға болатынын біледі. Бизнес шешімдерді қабылдаудың және бизнес нәтижелерге қол жеткізудің	<b>Білуі («біледі»)</b> Ұйымның ұзақ мерзімді стратегиясын және оның адам ресурстарын басқару саясатына қалай әсер ететінін, сыртқы факторлар мен болашақ трендтердің ұйымның бизнесіне қалай әсер ететінін біледі, адам ресурстарын басқарудың жетекші халықаралық тәжірибелерін біледі және олардың ұйымдағы ағымдағы тәсілдемеге қалай әсер ететінін біледі, ұйымның нарықтағы позицияларын түсінеді және бәсекелестіктің әртүрлі модельдері мен стратегияларын біле

<p>ұйымның корпоративтік басқаруы туралы жалпы түсінігі бар</p> <p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b></p> <p>қолданылмайды</p>	<p>түсінігі бар, корпоративтік басқарудың не екенін біледі</p> <p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b></p> <p>қолданылмайды</p>	<p>көрсеткіштерін біледі, өз жұмысының ұйымның бизнес көрсеткіштеріне қалай әсер ететінін біледі. ұйымдағы корпоративтік басқарудың рөлін біледі. Ішкі бизнес-процестерді және олардың/бөлімшелерінің оларды іске асырудағы рөлін түсінеді</p> <p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b></p> <p>Қаржылық көрсеткіштерді түсіндіреді және олардың болжамын өз жұмысында қолдана алады</p> <p>Компания мен саладағы негізгі өзгерістерді бақылайды</p> <p>Өз жұмысын жетілдіру бойынша шешімдер ұсынады</p>	<p>себеп-салдарлық байланыстарын, сыртқы сын-қатерлерге жауап ретінде компанияның қандай нақты шешімдеріне ұйымның бизнес нәтижесі әсер ететінін, әртүрлі ұйымдарда адам ресурстарын басқарудың ең жақсы тәжірибелері қандай екенін және оларды қалай бейімдеуге болатынын біледі және түсінеді, ұйымның бәсекелес артықшылықтарын және олар адам ресурстарын басқару жағдайына қандай мүмкіндіктерді немесе қандай тәуекелдер әкелетінін біледі, кросс-функционалды</p>	<p>отырып, оларды қалай жақсартуға болатынын түсінеді, бизнестің сәттілігіне әсер ететін ішкі және сыртқы факторларды біледі, адам ресурстарын басқарудың қандай стратегиялары бизнес нәтижесіне, сондай-ақ ұйымның қоғамға қосқан үлесіне әсер ететінін немесе әсер етуі мүмкін екенін біледі. Қаржылық және бизнес-көрсеткіштерді біледі және түсінеді, олармен стратегиялық деңгейде қарым-қатынас жасау кезінде жұмыс істей алады, экономикалық факторлар және олардың ұйымның бизнесіне, ұйымның менеджментіне, әртүрлі бизнес-модельдерге, ұйым жұмыс істейтін индустрияға әсері сияқты мәселелер бойынша сарапшы деңгейінде біледі және түсінеді</p>
--	---	---	--	---

			<p>өзара әрекеттесуді терең түсінеді, адам ресурстарын тиімді басқару арқылы ұйымның стратегиясы қалай сақталатынын біледі, жұмыс берушінің бренді қалай көтеру керектігін біледі.</p> <p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b>          Қаржылық көрсеткіштерді түсіндіреді және олардың болжамын өз жұмысында қолданады, адам ресурстарын басқаруға байланысты тәуекелдерді есептей алады және оларды қалай болдырмауға болатын іс-шараларды әзірлей алады, ұйымның стратегиясын қолдайтын және</p>	<p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b>          Ұйым жұмыс істейтін бизнесті талдайды және оның талдауы мен адам ресурстарын басқарудың ең жақсы тәжірибелерін ескере отырып, бизнес нәтижесін жақсартуға бағытталған ұйымның адам ресурстарын басқару стратегиясын құра алады; Адам ресурстарын басқару саласындағы бастамаларға қосылған құн/ инвестиция қайтарымы (ROI) бойынша басшылыққа консультация береді</p>
--	--	--	--	--

				жұмыс берушінің мықты брендин құратын адам ресурстарын басқару жоспарын жасай алады	
<b>3. ТАЛДАУ ЖӘНЕ ЦИФРЛЫҚ ДАҒДЫЛАР</b>	Шешім қабылдау процесінде талдаудың маңыздылығын түсіну және деректерді талдауда заманауи технологияларды қолдану				
	Фактілер мен талдаулар негізінде шешім қабылдау дегеніміз не, деректерді талдаудың негізгі қадамдары мен тәсілдері, ақпарат дегеніміз не және ол неге маңызды, ұйымда қандай өлшемдер мен көрсеткіштер қолданылады және олар неге маңызды екенін түсінеді.	<b>Білуі («біледі»)</b> Фактілер мен талдауларға негізделген шешім қабылдау дегеніміз не, деректерді талдаудың негізгі қадамдары мен тәсілдері, ақпарат дегеніміз не және ол неге маңызды, ұйымда қандай өлшемдер мен көрсеткіштер қолданылады және олар неге маңызды екенін біледі. HR-да қолданылатын негізгі танымал технологияларды біледі, олардың пайдасы мен тиімділігін түсінеді. Ұйымның ішіндегі	<b>Білуі («біледі»)</b> Ақпаратты талдау тәсілдерін, негізгі ақпарат көздерін біледі. Адам ресурстарын басқару туралы шешім қабылдауда қандай және қалай ақпарат қолданылатынын біледі. Ұйымдағы деректерді талдау үшін қолданылатын негізгі жүйелерді және адам ресурстарын басқарудың негізгі көрсеткіштерін қалай есептеу керектігін біледі. Адам ресурстары туралы қандай ақпарат және қалай пайдалы және басқа мүдделі тұлғаларға қажет (мысалы, әріптестер, Ұйымның ішіндегі	<b>Білуі («біледі»)</b> Қолда бар ақпараттың сапасы мен объективтілігін қалай бағалау керектігін, оны дәлелдемелер призмасы арқылы бағалауды, шешім қабылдауда әртүрлі ақпарат көздерін қалай пайдалану керектігін, сыни ойлауды қалай пайдалану керектігін және идеяларды ұжымдық түрде дамытуды, көрсеткіштерді қалай әзірлеу керектігін және олардың жұмыс пен персоналға әсерін,	<b>Білуі («біледі»)</b> Ұйымның және ақпаратты талдау жүйесінің қабілетін қалай дамыту керектігін, бизнесті, қаржылық және HR көрсеткіштерін қалай пайдалану керектігін және олардың бизнес нәтижелеріне әсерін есептеуді, HR көрсеткіштерін ұйымның барлық деңгейлерінде шешім қабылдауға қалай біріктіру керектігін біледі. Адам ресурстарын басқару процесін жақсарту алатын және оларды ұйымдағы бар жүйелермен қалай біріктіруге және біріктіруге болатын жаңадан пайда болған технологияларды біледі. Персоналдың өнімділігі мен нәтижелігін жақсарту

	<p>- ұйымда енгізілген персоналды басқарудың IT-жүйелерінде бар жекелеген операцияларды пайдаланады</p>	<p>және сыртындағы негізгі әлеуметтік желілер және оларды пайдалануға байланысты барлық тәуекелдер туралы біледі</p> <p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b>  - адам ресурстарын басқарудың негізгі көрсеткіштері (тұрақтамау және т. б.) бойынша есеп жүргізеді;  - жұмыста персоналды басқарудың IT-жүйесін, ұйымдарға енгізілген әлеуметтік желілерді пайдаланады</p>	<p>клиенттер) екенін біледі.  Өз саласында нарықта бар технологияларды және олардың жұмысқа әсерін біледі.  Технологияның жұмыста және онымен байланысты барлық мүмкіндіктер мен тәуекелдерде өзара әрекеттесуге қалай көмектесетінін біледі.  Әлеуметтік желілердің барлық тәуекелдерін және оларды жұмыс үшін қалай тиімді пайдалану керектігін біледі</p> <p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b>  - адам ресурстарын басқарудың қолданыстағы тәсілдемелрін жақсарту бойынша басшылыққа ұсыныстар әзірлеу мақсатында персоналға қатысты деректерді талдайды;</p>	<p>адам ресурстарын басқару тәсілдемелері құндылықты құруға қалай әсер ететінін біледі.  Адам ресурстарын басқаруды қолдау және персоналдың тиімділігін арттыру үшін технологияны қалай пайдалану керектігін біледі.  Кәсіби қауымдастықтармен өзара әрекеттесу, ішкі және сыртқы коммуникацияларды құру және ұйымның коммуникация стратегиясымен байланыс орнату мақсатында, әлеуметтік желілерді қалай пайдалану керектігін біледі</p> <p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b></p>	<p>мақсатында, технологияларды енгізу мүмкіндігін қалай барынша арттыруға болатынын білді.  Ұйымдағы технологияларды пайдалануды және олардың бизнес нәтижесіне әсерін қайта қарастыруды және арттыруды біледі, бұған басшылықты стратегиялық деңгейде сендіре алады</p> <p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b>  - ұйымның басқа IT-жүйелермен барынша интеграцияланатын персоналды басқарудың ең тиімді IT-жүйесін таңдау туралы талдайды және талдау негізінде шешім қабылдайды</p>
--	---	--	---	--	--

			<p>- аналитика үшін компанияда енгізілген персоналды басқарудың IT-жүйесін пайдаланады;</p> <p>- коммуникацияның ең тиімді арналарын талдайды және барлық тәуекелдерді есептей отырып, әлеуметтік желілерді пайдаланады</p>	<p>- адам ресурстарын басқару тиімділігі көрсеткіштері жүйесін әзірлейді;</p> <p>- кәсіби қауымдастықтармен өзара іс-қимыл жасау мақсатында, әлеуметтік желілерді пайдаланады, ішкі және сыртқы коммуникацияларды орнатады</p>	
<b>4. ӨЗГЕРІСТЕРДІ БАСҚАРУ</b>	Өзгерістерді басқару процесін, адамның мінез-құлқын және корпоративтік мәдениетті қалыптастыру процесін түсіну				
	<p><b>Білуі («біледі»)</b> Жалпы, өзгерістерді басқару тәсілдемесін түсінеді, жобалық тәсілдеме туралы жалпы түсінігі бар</p> <p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b> қолданылмайды</p>	<p><b>Білуі («біледі»)</b> Өзгерістерді басқару тәсілін біледі, жобалық менеджмент дегеніміз не және оның негізгі тәсілдері</p> <p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b> - қолданылмайды</p>	<p><b>Білуі («біледі»)</b> SWOT және PESTLE талдауы дегеніміз не екенін, өзгерістерді енгізу үшін ақпаратты қалай пайдалану керектігін біледі. Өзгерісті басқарудың әртүрлі тәсілдемелерін, олардың артықшылықтары мен кемшіліктерін біледі. Өзгерістердің қалай болатынын және адамдардың өзгерістерге деген көзқарасы мен</p>	<p><b>Білуі («біледі»)</b> Өзгерістерді басқару әдістемесін біледі, ұйымның корпоративтік мәдениетін талдау және қалыптастыру тәсілдемелерін біледі, өзгерістерге қарсылықты басқарудың қағидаттары мен тәсілдемелерін біледі. Жобалық тәсілді қалай енгізу керектігін біледі.</p>	<p><b>Білуі («біледі»)</b> Өзгерістерді басқару бизнес нәтижесіне қалай әсер ететінін біледі. Жобалық тәсілдеменің корпоративтік мәдениетке қалай әсер ететінін біледі.</p> <p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b> - ұйым жұмыс істейтін бизнес ортаны талдайды және оның талдауы мен адам ресурстарын басқарудың үздік тәжірибелерін ескере отырып, ұйымның</p>

			<p>реакциясын біледі және түсінеді. Жобалық тәсілдемені біледі.</p> <p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b></p> <p>- SWOT және PESTLE талдауын жүргізеді; - адам ресурстарын басқарудың бір немесе бірнеше процестеріне өзгерістер енгізу үшін ұсыныстар дайындайды</p>	<p><b>Дағдылар («қолынан келеді»)</b></p> <p>- ағымдағы корпоративтік мәдениетке талдау жүргізеді, алынған ақпаратты түсіндіреді және оның негізінде корпоративтік мәдениеттің нысаналы моделін енгізу бойынша ұсыныс дайындайды</p>	<p>корпоративтік мәдениетін қалыптастыру бойынша бизнес нәтижесін жақсартуға бағытталған тәсілді қалыптастырады; - бизнес нәтижесін жақсартуға бағытталған ұйымдарға өзгерістер енгізуге бастамашы болады; - негізгі стейкхолдерлерді стратегиялық деңгейде өзгерістер қажеттілігіне әсер етеді және сендіреді</p>
--	--	--	---	--	--

### Кәсіби құзыреттік деңгейлерінің кестесі

ДЕҢГЕЙ ҚҰЗЫРЕТІ	4-деңгей	5-деңгей	6-деңгей	7-деңгей	8-деңгей
<b>Консультация беру</b>	- өз функционалының шаблондық	- Өз процесі бойынша	- Ұйымның ағымдағы HR процестерін	- Ұйым басшыларына HR-бастамаларды іске	- Озық тәжірибені пайдалана отырып және ұйымның

	<p>операциялары бойынша жұмыскерлерге консультация береді</p>	<p>жұмыскерлерге консультация береді</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Басшылықтың негізделген шешім қабылдауы үшін фактілер мен ақпаратты жинайды, талдайды</li> <li>- Өз басшылығына оларды шешу үшін бар немесе ықтимал проблемаларды жеткізеді</li> </ul>	<p>бағалайды және талдайды</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HR бастамаларын іске асыруға жетекшілік етеді</li> <li>- қалыптасқан күрделі жағдайға талдау жүргізеді</li> <li>- стейкхолдерлерге қысқа мерзімді шешімдер бойынша консультация береді</li> <li>- адам ресурстарын басқарудың жекелеген процестері бойынша басшылыққа консультация береді</li> </ul>	<p>асыруда қолдау көрсетеді;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Адам ресурстарын басқару мәселелері бойынша басшылыққа консультация береді;</li> <li>- Ұсынылатын HR-бастамалардың уақтылығын, сапасын сақтайды, сондай-ақ бюджеттің сақталуына кепілдік береді</li> <li>- Адам ресурстарын басқару, Көшбасшылық, жеке тиімділік мәселелері бойынша желілік басшыларға коуч ретінде әрекет етеді</li> <li>- Бизнестің сұранысына сәйкес HR шешімдер әзірлейді</li> </ul>	<p>бизнес стратегиясына сәйкес адам ресурстарын басқару бойынша шешімдер әзірлейді</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Басшылардың адам ресурстарын басқаруға байланысты проблемаларын біледі</li> <li>- Адам ресурстарын басқаруға байланысты бизнес үшін маңызды проблемаларды шешу пайымын әзірлейді және инвестицияларды барынша қайтаруға ең жақсы шешім ұсынады</li> <li>- Адам ресурстарын басқару, Көшбасшылық, жеке тиімділік мәселелері бойынша стратегиялық деңгейдегі басшыларға коуч ретінде әрекет етеді</li> </ul>
--	---	--	--	--	--

<p><b>Қарым-қатынас жасай білуі, жанжалдарды шешіп, тиімді қарым-қатынас орната білуі</b></p>	<p>- Белсенді тыңдау дағдыларын көрсетеді - Байланыс орнатуға, достық қарым-қатынасқа жол табуға қабілеті бар - қиын жағдайлар туындаған жағдайда, өзінің тікелей басшысынан көмек сұрайды</p>	<p>- Өз пікірін тұжырымдай және дәлелді түрде жеткізе алады - Құрылымдық бөлімше ішінде сенімді қарым-қатынас орнатады - қағидалар мен рәсімдерге сүйене отырып, жанжалды шешудің стандартты жолдарын ұсынады</p>	<p>- Басқаларға мақұлдауға, келісімге немесе мінез-құлықты өзгертуге әсер ететіндей ықпал етеді, сендіреді немесе әсер етеді - Басқалардың пікірін сұрайды - Өз деңгейінде жоғары деңгейге жеткізбей, күрделі жағдайларды шешеді - басшыларды, HR-мамандарды, жұмысқа кандидаттарды және т.б. қоса алғанда, ішкі және сыртқы стейкхолдерлер қатарынан өзінің байланыс желісін құрады.</p>	<p>- Ұйым ішінде серіктестік қарым-қатынас орнатады - Басқаларға белсенді тыңдау және дұрыс сұрақтар қою дағдылары мен әдістерін меңгеруге көмектеседі - Жұмыскерлерге ұжым ішінде тиімді коммуникациялар құру үшін жағдай жасайды - Күрделі жанжалды жағдайларды шешуде медиатор ретінде әрекет етеді</p>	<p>- Ұйым ішінде және одан тыс серіктестік қатынастарды қалыптастырады және қолдайды, мүдделі тараптармен тиімді байланыс жүйесін қамтамасыз етеді - Бірлескен міндеттерді шешу үшін өз іс-әрекетін басқа адамдармен үйлестіреді - Ішкі коммуникацияларды жақсарту стратегияларын қалыптастырады - Жанжалды жағдайлардың туындау қаупін болдырмауға бағытталған ашық коммуникациялар мәдениетін қалыптастырады - Әріптестермен, клиенттермен, өнім берушілермен, жоғары басшылықпен,</p>
---	--	---	---	--	--

					акционерлермен тиімді байланыс орнатады
<b>Ситуациялық шешім қабылдау</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Басқа адамдардың көзқарасын түсінеді</li> <li>- Біреудің басқа пікірі мен әрекет ету тәсілі болуы мүмкін екенін қабылдайды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Қағидаларға сәйкес әрекет ете отырып, көптеген ықтимал нұсқалардың ішінен ең жақсы шешімді таңдай алады</li> <li>- Бизнесінің немесе жұмыс ортасының қажеттіліктеріндегі өзгерістерді қабылдайды және жаңа бағытта қозғала бастайды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Өз іс-әрекетінің тактикасын бейімдейді. Белгілі бір жағдайға немесе белгілі бір адамның мінез құлқының ерекшеліктеріне сәйкес әрекет етеді</li> <li>- Сәтсіздік себептерін талдайды және болашақ әрекеттер үшін талдау нәтижелерін ескереді</li> <li>- Жағдайларға немесе өзгерген жағдайға байланысты жұмыстың немесе жобаның жекелеген түрлерін тоқтату туралы шешім қабылдайды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проблемаларды шешу үшін өз қызмет саласында, басқа салаларда білімді және жалпы бизнесті түсінуді пайдаланады</li> <li>- Өз іс-әрекетінің стратегиясын бейімдейді, жағдайдың талаптарына сәйкес тәсілдемелерді немесе стратегияны өзгертеді</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ұйымдық өзгерістер енгізеді және / немесе туындаған жағдайға барабар ресурстарды бөледі</li> <li>- Нарықтың жаңа үрдістерін және басқа да сыртқы жағдайларды ескере отырып, бизнес-жоспарды түзетеді</li> </ul>
<b>Клиентке бағдарлану</b>	Клиенттерге (ішкі және сыртқы)	Клиенттерге/ стейкхолдерлерге	Клиенттермен / стейкхолдерлермен	Клиент/стейкхолдер жұмысының	Бизнеске клиент/ стейкхолдер (ішкі

	<p>белгіленген регламенттер мен рәсімдерге сәйкес, көп нәрсені жасауға ұмтылмай қызмет көрсетеді</p>	<p>(ішкі және сыртқы) стандартты қызметтерді олардың қызметке қанағаттану деңгейі туралы сұрамай ұсынады</p> <p>Клиенттермен/стейкхолдерлермен қарым-қатынаста мейірімді тыныштықты сақтайды, қызметті айтылған сұранысқа қатаң сәйкестікте көрсетеді</p> <p>Клиенттерге тек сұраныс бойынша қажетті ақпаратты ұсынады</p>	<p>(ішкі және сыртқы) жұмыс істеуді өзінің басым міндеті деп санайды</p> <p>Клиенттің/стейкхолдердің қажеттіліктерін түсіну үшін барлық қажетті ақпаратты жинайды</p> <p>Жоғары сапалы қызметтерді ұсынады</p>	<p>нәтижелерін жақсартуға бағытталған белсенді іс-қимылдар жасайды. Клиенттерге не қажет екенін түсінеді, олардың қанағаттанбағаны туралы белгі беруді көреді және естиді Шешім қабылдау кезінде клиенттердің мүдделерін бірінші орынға қояды</p> <p>Өрқашан клиенттерге/стейкхолдерлерге уәде береді және сенімді ақпарат береді</p>	<p>және сыртқы) тұрғысынан қарайды және ұзақ мерзімді шешімдерді ұсынатын сенімді консультант ретінде әрекет етеді</p> <p>Басқаларды өз қажеттіліктерін анықтау үшін клиенттерге жеке көзқараспен қарауға шақырады</p> <p>Басқаларды, ең алдымен, кедергі келтіретін регламенттер мен рәсімдерді жеңе отырып, клиенттердің мүдделерін қанағаттандыруға шақырады</p> <p>Ол өзінің мінез-құлқымен басқаларға тіпті қиын стресстік жағдайларда да клиентке бағытталған тәсілдеменің қажеттілігін көрсетеді</p>
--	--	--	--	---	---

					Клиенттерге көбірек ұсына отырып, оның күткенінен асып түсуге ұмтылады, сонымен қатар бұл ұмтылысты басқаларға жеткізеді. Клиенттерге қатысты белсенді әрекет етеді, күтпеген жағдайлар туындаған жағдайда, оларды алдын ала хабардар етеді.
--	--	--	--	--	--

### Жеке құзыреттілік деңгейлерінің кестесі

ДЕҢГЕЙ ҚҰЗЫРЕТІ	4-деңгей	5-деңгей	6-деңгей	7-деңгей	8-деңгей
<b>Этикалық нормаларды қатаң сақтау</b>	- Ұйымдағы іскерлік мінез-құлық туралы жалпы түсінігі бар  - Жұмыс жағдайында ашық әрі адал	Ұйымдағы іскерлік мінез-құлық саясатымен таныс, ұйымның құндылықтарын біледі  Ұйымның құндылықтарына сәйкес әрекет етеді	Ұйымдағы іскерлік мінез-құлық саясатын толығымен қолдайды және сақтайды  Әрқашан ұйымның құндылықтарына сәйкес әрекет етеді	Жұмыскерлерді және/немесе өз сенімдерін, компания құндылықтарын қорғау арқылы жауапкершілікті өз мойнына алады. Қолайсыз жағдайда өз пікірін білдіреді	Өзінің мінез-құлқымен ұйымдағы іскерлік мінез-құлық саясатын, сондай-ақ ұйымның құндылықтарын қолдау және сақтау мәселелерінде басқаларға үлгі болып табылады

			Барлық әрекеттерінде шындық пен әділеттілікке адал болып қалады	Жұмыскерлерді және / немесе олардың сенімдерін, ұйымның құндылықтарын қорғау үшін әрекет ету арқылы тәуекелге барады	Ұжымда жұмыскерлердің қателер туралы ашық сөйлей алатын және ұсыныстар жасай алатын ауан қалыптастырады және қолдайды
<b>Кәсібилік (өзін-өзі дамыту)</b>	Жоғарыдан түсірілген басшылық бастамаларын жүзеге асырады  Басшының нұсқауы бойынша өзінің білімі мен дағдыларын дамытумен айналысады	Жаңа идеяларға қызығушылық пен ашықтық жауап береді, оларды зерттейді  Өз білімі мен дағдыларын өз бетінше дамытады	Үнемі жетілдіру жолдарын іздейді және өз учаскесінде жұмыс тиімділігін арттыру идеяларын ұсынады  Өзін-өзі дамытуға күш салады, күн сайын өзінің білімі мен дағдыларын дамытуға, қателіктерден сабақ алуға уақыт бөледі	Өз идеяларын іске асыру жөнінде бастама көтереді және оларды енгізуге қол жеткізеді Басқаларды тиімділікті арттыру үшін жұмыс мәселелерін шешуге стандартты емес тәсілемені қолдануға шақырады Басқаларды өз білімдері мен дағдыларын барлық жағынан дамытуға шақырады және осыған қолдау көрсетеді	- Жұмыскерлердің дамуына қалай қамқорлық жасау керектігі туралы мысал келтіреді; - даму мүмкіндіктері анықталған жағдайда, бүкіл ұйымда және 2-3 жыл перспективада бизнестің нақты қажеттіліктерін ескереді - жұмыскерлердің өзін-өзі дамытуын ынталандыратын ұжымда ауан қалыптастырады
<b>Нәтижеге бағдарлау</b>	- Өзінің жұмыс міндеттерін орындауға ниет білдіреді	- Басшының бастамасы бойынша қосымша өкілеттіктер мен	- Қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін	- Қажетті нәтижеге қол жеткізу үшін өзіне қосымша функциялар мен	- Өз үлгісімен ұжымда қабылданатын шешімдер үшін жауапкершілік

	<p>- Нәтижеге бағытталған, бірақ кедергілер пайда болған кезде басшыдан көмек сұрайды</p> <p>- Жалпы нәтиже үшін емес, қатысқан жұмыстың жекелеген бөліктері үшін ғана жауапкершілікті өз мойнына алады</p>	<p>жауапкершілікті өзіне алады</p> <p>- Басшы тарапынан еске салынған және көрсеткен жағдайда жұмыс міндеттерін соңына дейін жеткізеді</p>	<p>жауапкершілікті өзіне алады</p> <p>- Өз құзыреті шегінде шешім нұсқаларын ұсынады</p> <p>- Қиындықтарға тап болған кезде тоқтамайды</p>	<p>жауапкершілік алады</p> <p>- Өз өкілеттігі шегінде уақтылы шешім қабылдайды</p> <p>- Нәтижеге табандылықпен қол жеткізеді және кедергілердің алдында шегінбейді</p> <p>- Өз жұмыс орнында бизнес иесі ретінде әрекет етеді: қажетті жұмыс сапасын қамтамасыз етеді және түпкілікті нәтиже үшін жауапкершілікті толығымен өз мойнына алады</p> <p>- Жұмыс міндеттерін шешуді соңына дейін жеткізеді</p> <p>- Жоғары тұрақтылықты көрсетеді, стресс пен қысым дәрежесіне қарамастан, тапсырмаларды орындауға қол жеткізеді</p>	<p>мәдениетін қалыптастырады</p> <p>- Проблемаларды шешуге және кедергілерді жеңуге көмектесу арқылы басқаларға жалпы нәтижеге қол жеткізуге қолдау көрсетеді</p> <p>- Ұзақ мерзімді, жақсы есептелген кәсіпкерлік тәуекелге барады</p> <p>- Ерте кезеңдерде бизнестің жаңа мүмкіндіктерін (ішкі және сыртқы) анықтайды және оларды бизнес-жоспарға енгізеді</p>
--	---	--	--	---	--

<p><b>Көшбасшылық</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Тек өз міндеттерін шешуге мүдделі, команданы қалыптастыруға қатыспайды</li> <li>- Белгіленген саясат пен нұқсаулық шеңберінде өз бағыты бойынша шешімдерді талдайды және дайындайды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мүдделі тараптармен сенім қалыптастырады</li> <li>- Жақсартудың жаңа жолдарын іздейді және басшылыққа HR процестері мен транзакцияларын жақсартуды ұсынады</li> <li>- Кандидаттардың біліктілігін, тәжірибесі мен құзыретін есепке алмай команда құрады</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HR стратегиясын қолдау үшін бағдарламаларды, саясаттарды және рәсімдерді басқарады</li> <li>- HR-бастамалардың жетекшісі</li> <li>- Өз командасы үшін жоғары білікті мамандарды іріктейді</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HR стратегиясын іске асыруды қолдау үшін HR бағдарламаларын, саясаттары мен рәсімдерін әзірлейді</li> <li>- Ішкі консультанттың дағдыларын қолдана отырып, ұйымдағы барлық деңгейдегі HR бастамаларының дәйектілігі мен қолдауын қамтамасыз етеді</li> <li>- Өз бөлімшесі деңгейінде өз бетінше шешім қабылдайды</li> <li>- Қарамағындағыларды дамытады, оларға шешім қабылдауға мүмкіндік береді, міндеттерді, оның ішінде оларды дамыту үшін өкілеттік береді</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Тәуекелдерді, мүмкіндіктерді басқарады, қажеттілікті анықтайды және стратегиялық ұйымдық өзгерістерге ықпал етеді</li> <li>- Ұйымның стратегиялық мақсаттарына жету үшін HR стратегиясын әзірлейді, HR стратегиясы мен бизнес стратегиясы арасындағы үйлесімділікті қамтамасыз етеді</li> <li>- Ұйымдағы HR бастамалары үшін ықпалды дауыс ретінде қызмет етеді</li> <li>- Өз командасының ішінде көшбасшыларды қалыптастырады және тәрбиелейді</li> </ul>
---------------------------	---	---	---	---	---