

Утверждена
Отраслевым советом по
профессиональным квалификациям
при Министерстве труда и
социальной защиты населения
Республики Казахстан
протокол № 3
от 17 ноября 2023 года

Отраслевая рамка квалификаций «Управление человеческими ресурсами»

1. Паспорт отраслевой рамки квалификаций (ОРК)

Отрасль: Управление человеческими ресурсами (HR-отрасль).

Отраслевая рамка квалификаций «Управление человеческими ресурсами» является структурным элементом Национальной системы квалификаций и соответствует Национальной рамке квалификаций, утвержденной протокольным решением Республиканской трехсторонней комиссии по социальному партнерству и регулированию социальных и трудовых отношений от 16 марта 2016 года.

ОРК описывает уровни квалификаций, признаваемых в HR-отрасли, обеспечивает их сопоставимость, служит основой для разработки и (или) актуализации профессиональных стандартов и системы подтверждения соответствия и присвоения квалификации специалистов в HR-отрасли.

ОРК «Управление человеческими ресурсами» впервые утверждена решением Отраслевой трехсторонней комиссии по социальному партнерству и регулированию социальных и трудовых отношений в социально-трудовой сфере от Министерства труда и социальной защиты населения Республики Казахстан (от 30 июля 2019 года). На базе ОРК в 2019 году утверждены 24 профессиональных стандарта по отрасли «Управление человеческими ресурсами» по ключевым и актуальным направлениям в HR-отрасли, которыми определены квалификационные требования, навыки и компетенции к кадрам в HR-отрасли (приказ НПП РК «Атамекен» от 18 декабря 2019 года №255). В связи с принятием Закона Республики Казахстан «О профессиональных квалификациях» (от 4 июля 2023 года), изменениями в экономике, информационных технологиях, появлением новых занятий, наличием потребности рынка труда в признании профессиональных квалификаций с учетом актуальности профессий в текущем и будущем периодах, ОРК и профессиональные стандарты HR-отрасли актуализируются (один раз в три года).

ОКЭД: деятельность по направлению HR-отрасли

№ п/п	Секция ОКЭД	Раздел ОКЭД	Группа ОКЭД	Класс ОКЭД
1	М Профессиональная, научная и техническая деятельность	70 Деятельность головных компаний; консультации по вопросам управления		70221 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления
2	Н Деятельность в области административного и вспомогательного	78 Трудоустройство	78.10 Деятельность агентств по трудоустройству 78.20 Деятельность агентств по временному трудоустройству 78.30 Деятельность прочих организаций по работе с персоналом	78100 Деятельность агентств по трудоустройству 78200 Деятельность агентств по временному трудоустройству 78301 Деятельность прочих организаций по работе с персоналом, кроме организаций, учрежденных национальными компаниями 78303 Деятельность по кадровому делопроизводству для национального управляющего холдинга
3	Р Образование	85 Образование	85.59 Прочие виды образования, не включенные в другие категории	85592 Виды образования, предоставляемые национальными компаниями и их дочерними организациями 85599 Прочие виды образования, не включенные в другие категории 85601 Вспомогательные образовательные услуги, предоставляемые национальными компаниями и их дочерними организациями
	S Предоставление прочих услуг	94 Деятельность членских организаций	94.12 Деятельность профессиональных организаций	94120 Деятельность профессиональных организаций

Вместе с тем, отрасль «Управление человеческими ресурсами» представлена во всех секторах/подсекторах экономики Казахстана (государственном, квазигосударственном, частном) в качестве деятельности внутреннего и внешнего HR и охватывает все секции, представленные в

Национальном классификаторе Республики Казахстан видов экономической деятельности - Справочник ОКЭД РК-2019 (ОКЭД).

Области профессиональной деятельности (профессиональные группы и подгруппы – Национальный Классификатор занятий НК РК 01-2017 (НКЗ):

Код НКЗ	Наименование
1222	Функциональные руководители (управляющие) по управлению человеческими ресурсами
1222-0	Функциональные руководители (управляющие) по управлению человеческими ресурсами
2422	Специалисты-профессионалы в области управления человеческими ресурсами
2422-1	Специалисты-профессионалы в области подбора и использования персонала
2422-2	Специалисты-профессионалы по обучению и развитию персонала
3333	Служащие по содействию трудоустройству
3333-0	Служащие по содействию трудоустройству
3345	Вспомогательный профессиональный персонал по управлению человеческими ресурсами
3345-0	Вспомогательный профессиональный персонал по управлению человеческими ресурсами
4110	Офисные служащие широкого профиля
4110-3	Служащие отдела кадров / по работе с персоналом
4311	Служащие по бухгалтерским операциям и учету
4311-4	Служащие по учету рабочего времени и расчету заработной платы

2. Общие положения: основное видение, цели и задачи ОРК

2.1. Видение отрасли: Стратегический партнер, разделяющий ответственность за развитие человеческого капитала страны.

2.2. Цель отрасли: способствовать экономическому росту страны путем развития конкурентного человеческого капитала.

2.3. Задачи отрасли:

HR-профессионалы	Содействовать достижению стратегических целей своих организаций, своему профессиональному и личному благополучию, профессионализации HR отрасли
Люди/человеческие ресурсы	Содействовать обеспечению высокого уровня вовлеченности и производительности труда работников
Бизнес	Содействовать эффективности бизнеса через технологии управления человеческим капиталом

Экономика/Общество	Содействовать повышению экономической ценности труда и благосостоянию людей
Технологии	Содействовать повышению технологической модернизации в области управления человеческими ресурсами
Государство	Содействовать реализации политики в области развития человеческого капитала
Мир	Содействовать интеграции человеческих ресурсов страны в мировой рынок талантов и повышение конкурентоспособности казахстанских профессионалов

2.4. Основными пользователями ОРК HR являются эксперты, разработчики, члены рабочих групп, занимающиеся разработкой профессиональных стандартов в рамках создания Национальной системы квалификаций Республики Казахстан, а также работодатели, руководители и HR-специалисты предприятий, образовательные учреждения, центры повышения квалификации, центры квалификационной сертификации.

2.5. Основные термины и понятия, используемые в ОРК

В Паспорте отраслевой рамки квалификаций отрасли «Управление человеческими ресурсами» применяются следующие термины, определения и сокращения:

- 1) знание – изученная и усвоенная информация, необходимая для выполнения действий в рамках профессиональной задачи;
- 2) навык – способность применять знания и умения, позволяющая выполнять профессиональную задачу целиком;
- 3) профессия – род занятий, осуществляемый физическим лицом и требующий определенной квалификации для его выполнения;
- 4) профессиональная квалификация – степень профессиональной подготовки, характеризующая владение компетенциями, требуемыми для выполнения трудовых функций по профессии;
- 5) профессиональный стандарт – письменный официальный документ, устанавливающий общие требования к знаниям, умениям, навыкам, опыту работы с учетом формального и (или) неформального, и (или) информального образования, уровню квалификации и компетентности, содержанию, качеству и условиям труда в конкретной области профессиональной деятельности;
- 6) Национальный классификатор занятий Республики Казахстан (далее - НКЗ) – документ по стандартизации, отражающий наименования занятий, применяемых на территории Республики Казахстан, и классифицирующий их по уровню и специализации навыков в соответствии с видом выполняемых работ;
- 7) НРК – национальная рамка квалификаций

8) компетенция – способность применять навыки, позволяющие выполнять одну или несколько профессиональных задач, составляющих трудовую функцию;

9) умение – способность физически и (или) умственно выполнять отдельные единичные действия в рамках профессиональной задачи;

10) ОКЭД - общий классификатор видов экономической деятельности;

11) отраслевая рамка квалификаций (далее - ОРК) – документ, разрабатываемый на основе Национального классификатора занятий Республики Казахстан, национальной рамки квалификаций и классифицирующий в отрасли требования к квалификации специалиста по уровням в зависимости от сложности выполняемых работ и характера используемых знаний, умений и компетенций;

12) отраслевые государственные органы (далее - государственные органы) – государственные органы, осуществляющие руководство в соответствующей сфере (отрасли) государственного управления;

13) Национальная система квалификаций (далее - НСК) – комплекс правовых и институциональных инструментов и механизмов регулирования и согласования спроса на квалификации со стороны рынка труда и предложения квалификаций со стороны системы образования, в том числе информального.

14) Управление человеческими ресурсами (человеческим капиталом) – стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей организации, повышение конкурентоспособности страны;

15) HR – (англ. Human Resources) – человеческие ресурсы или управление человеческими ресурсами (HR).

16) HR отрасль/отрасль «Управление человеческими ресурсами» - совокупность квалификаций и профессионалов, занимающихся управлением человеческих ресурсов страны в рамках агентов экономики (предприятий малого, среднего и крупного бизнеса, а также государственных организаций) через институты и механизмы создания экономической ценности, оказывает влияние на развитие человеческого капитала страны.

2.6. Нормативные правовые акты, на основании которых осуществляется профессиональная деятельность сферы (отрасли) «Управление человеческими ресурсами»:

Трудовой Кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V;

Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V ЗРК «О государственной службе»;

Закон Республики Казахстан от 13 мая 2003 года № 415 «Об акционерных обществах»;

Закон Республики Казахстан от 22 апреля 1998 года № 220-1 «О товариществах с ограниченной и дополнительной ответственностью»;

Закон Республики Казахстан от 1 марта 2011 года № 413-IV «О государственном имуществе»;

Закон Республики Казахстан от 21 мая 2013 года № 94-V «О персональных данных и их защите»;

Закон Республики Казахстан «Об образовании» от 27 июля 2007 года № 319-II;

Закон Республики Казахстан «О профессиональных квалификациях» от 4 июля 2023 года № 14-VIII ЗРК;

Национальный классификатор Республики Казахстан видов экономической деятельности - Справочник ОКЭД РК-2019 – Виды экономической деятельности (с изменениями), 2016 г.;

Национальный классификатор РК «Классификатор занятий», 2017 г.;

Национальная рамка квалификаций Республики Казахстан, утвержденная Республиканской трехсторонней комиссией по социальному партнерству и регулированию социальных и трудовых отношений (протокол от 16 марта 2016 г., № 1);

Правила разработки и (или) актуализации отраслевых рамок квалификаций, утвержденные приказом Министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан от 14 сентября 2023 года № 384;

Правила разработки и (или) актуализации профессиональных стандартов, утвержденные приказом Министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан от 7 сентября 2023 года № 377;

Иные нормативные правовые акты, методические рекомендации, международные стандарты, конвенции, профессиональные стандарты, связанные с деятельностью HR-отрасли.

3. Текущее состояние HR-отрасли

3.1. Вид/подвид профессиональной деятельности и взаимосвязи вида/подвида профессиональной деятельности с другими видами/подвидами профессиональной деятельности по НКЗ и ОКЭД.

В целях определения границ HR-отрасли, подотраслей и структуры отрасли в профессионально-квалификационном разрезе проведен анализ HR-отрасли на основе НКЗ, ОКЭД, выделены сектора/подсектора экономики и профессии (занятия).

ОКЭД РК. Отрасль «Управление человеческими ресурсами» представлена во всех секторах/подсекторах экономики Казахстана, организациях, независимо от сферы экономической деятельности, региона, масштаба и правового статуса на рынке (государственного, квазигосударственного, частного секторов) в качестве внутреннего HR и охватывает все секции Национального классификатора Республики Казахстан видов экономической деятельности - Справочник ОКЭД РК-2019 (ОКЭД):

Секция	ВЭД
А	Сельское, лесное и рыбное хозяйство
В	Промышленность Горнодобывающая промышленность и разработка карьеров

C	Обработывающая промышленность
D	Электроснабжение, подача газа, пара и воздушное кондиционирование
E	Водоснабжение; канализационная система, контроль над сбором и распределением отходов
F	Строительство
G	Оптовая и розничная торговля; ремонт автомобилей и мотоциклов
H	Транспорт и складирование
I	Услуги по проживанию и питанию
J	Информация и связь
K	Финансовая и страховая деятельность
L	Операции с недвижимым имуществом
M	Профессиональная, научная и техническая деятельность
N	Деятельность в области административного и вспомогательного обслуживания
O	Государственное управление и оборона; обязательное социальное обеспечение
P	Образование
Q	Здравоохранение и социальные услуги
R	Искусство, развлечения и отдых
S	Предоставление прочих видов услуг

В масштабах экономики страны управление человеческими ресурсами направлено на развитие человеческого капитала, регулирование занятости, соблюдение норм трудового законодательства, законодательства о занятости, внедрения принципов социального партнерства.

На уровне организаций различных сфер экономической деятельности важнейшими задачами управления человеческим капиталом являются:

- определение потребности в персонале различной квалификации, исходя из стратегии развития компании, определение оптимальной численности персонала различных категорий;
- анализ рынка труда;
- подбор (рекрутмент) и адаптация персонала;
- планирование карьеры работников, их профессиональный рост;
- обучение и развитие персонала;
- управлению эффективностью деятельности персонала;
- организация HR-процессов и передовых технологий, автоматизация HR-процессов;
- разработка систем мотивации эффективной деятельности;
- обоснование структуры дохода, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда;
- участие в проведении коллективных переговоров на основе принципов социального партнерства;
- формирование и развитие эффективной корпоративной культуры, направленной на достижение результатов и внедрение инноваций;
- обеспечение взаимоотношений между работодателями и наемными работниками (управление трудовыми отношениями).

Объем работ по каждой из этих функций зависит от стратегии развития, масштабов организации/компании, характеристик производимой продукции,

ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства и HR-процессов, корпоративной культуры и других факторов.

Код ОКЭД РК 70221 «Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления» включает все виды консультирования консультационных услуг, управленческую и организационную поддержку компаниям и другим организациям по вопросам управления, таким как корпоративное стратегическое и операционное планирование, определение направлений развития бизнеса, управление переменами, снижение себестоимости и другие финансовые вопросы; маркетинговые цели и политика; политика в отношении персонала, установленные правила и планирование; стратегия выплат компенсации и выхода персонала на пенсию, планирование производства и контроля.

Консалтинговые компании, специализирующиеся в сфере HR, оказывают услуги по оценке персонала, разработке систем мотивации, развитию HR-специалистов, проводят тренинги по управлению человеческими ресурсами, исследования на рынке труда, предоставляют иные HR услуги, связанные с оперативным и стратегическим менеджментом в целях повышения эффективности управления компанией и необходимости передачи новых знаний, умений и навыков работникам, для организаций малого и среднего бизнеса (далее – МСБ) - повышения квалификации персонала – одного из стратегических приоритетов любой компании.

Для учета реальной ситуации в отрасли «Управление человеческими ресурсами» по ОКЭД, предлагается из класса код 70221 «Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления» выделить отдельный класс «Консультирование в сфере управления человеческими ресурсами» с присвоением кода. Это позволит собирать достоверную статистическую информацию по отрасли «Управление человеческими ресурсами», обрабатывать и анализировать услуги по направлению «Консультирование в сфере управления человеческими ресурсами», определять добавленную стоимость в объеме услуг.

Коды ОКЭД РК 78100, 78200, 78301. На рынке профессиональной деятельности HR (внешний) представлен в виде деятельности частных агентств трудоустройства, рекрутинговых агентств, аутстаффинговых и сервисных компаний. Сегодня работают специализированные агентства по подбору персонала (рекрутинговые/кадровые агентства), так, действуют частные агентства занятости, оказывающие услуги по трудоустройству, имеются рекрутинговые агентства, оказывающих услуги поиска персонала для работодателей, кадровые агентства, оказывающих услуги трудового посредничества для соискателей, агентства по найму домашнего персонала, оказывающие услуги по подбору персонала для оказания услуг на дому, аутстаффинговые компании, оказывающие услуги по заключению трудовых договоров с работниками для оказания услуг заказчикам.

Код ОКЭД 78303. Деятельность по предоставлению технического и вспомогательного персонала, по кадровому делопроизводству для АО «Фонда

национального благосостояния «Самрук-Казына» осуществляется на базе «Самрук Бизнес Академии», которая осуществляет транзакционные процессы по функциональным направлениям: кадровое делопроизводство; начисление заработной платы; администрирование социальных выплат; администрирование рекрутинга персонала; администрирование внешнего обучения; администрирование оценки деятельности; сопровождение иностранной рабочей силы.

Код ОКЭД 94120. На рынке труда с 2010 года в сфере HR действует профессиональная организация - Общественное объединение «Ассоциация HR (ЭйчАр)-менеджеров», имеющая статус республиканского общественного объединения, с 11 филиалами в регионах Казахстана (Алматы, Астана, Павлодар, Актобе, Атырау, Акмолинская область, Восточно-Казахстанская область, Караганда, Шымкент, Костанай, Мангистауская область).

ОО «Ассоциация HR (ЭйчАр)-менеджеров» является единственной ассоциацией в Казахстане и объединяет менеджеров по управлению человеческими ресурсами по всей стране. Миссия HR отрасли повысить экономическую конкурентоспособность Казахстана, развивая человеческий капитал страны. Ассоциация играет важную роль в профессионализации HR-отрасли, во взаимодействии профессионалов в области управления людьми в организациях. На сегодня Ассоциация насчитывает 630 членов HR-профессионалов, HR-представителей предприятий различных отраслей Казахстана, государственных органов, ВУЗов, консалтинговых организаций в области управления человеческими ресурсами.

В рамках деятельности Ассоциации осуществляется обмен опытом и знаниями в области управления человеческими ресурсами, развитие профессиональных компетенций казахстанских HR менеджеров, внедрение лучших мировых HR стандартов и практик, содействие повышению конкурентоспособности человеческого капитала страны. За 2022 - 2023 годы проведено более 25 мероприятий (форумы, бранчи и митапы, мастер-классы, вебинары, прямые эфиры, круглые столы на различные темы: рекрутинг и удержание персонала, устойчивое развитие и принципы ESG, личный бренд, внешние и внутренние коммуникации, новые технологии и цифровизация HR, теория поколений, кадровая стратегия, эмоциональный интеллект). Проведение в Казахстане таких форумов в целях развития и повышения профессионализации HR дает возможность ознакомления с передовыми HR-технологиями и успешным опытом внедрения новейших методов в области управления человеческими ресурсами, проведения дискуссий для выработки предложений и их реализации. В сентябре 2023 года Ассоциация HR Менеджеров провела ежегодную HR-конференцию (с 2005 года) - Human Capital Forum в Астане с участием международных экспертов и лидеров отраслей. Таким образом, отрасль «Управление человеческими ресурсами» включает сектора/подсектора экономики (коды ОКЭД), которые представлены согласно ОКЭД (<http://stat.gov.kz/juridical/list>).

НКЗ РК. ОРК «Управление человеческими ресурсами» классифицирует требования к квалификации специалиста по уровням в зависимости от сложности выполняемых работ и характера используемых знаний, умений и компетенций в отрасли на базе Национального классификатора занятий (НКЗ) (см. Таблица 1. Описание квалификационных уровней ОРК).

3.2. Ключевые показатели деятельности, входящие в сферу (отрасль) предприятий и организаций, основные виды, объемы услуг и/или продукции, основная деятельность

Основными показателями эффективности HR являются:

- ежегодная текучесть кадров, %;
- степень вовлеченность (ежегодный опрос), %;
- производительность труда (выработка на одного работающего), %;
- процент закрытых вакансий, %;
- процент обученных работников, %;
- назначения из числа работников, зачисленных в кадровый резерв (пул преемников), %;
- удовлетворенность работой HR, %.

Для оценки эффективности HR-процессов на практике применяются следующие показатели:

- 1) поиск и подбор персонала (рекрутинг):
 - срок заполнения вакансий (скорость закрытия вакансии);
 - текучесть кадров среди работников, проработавших в компании полгода/год (качество подбора);
 - количество отказов кандидатов от предложений о работе;
 - средний конкурс на вакансию (по предоставленным резюме);
 - средняя стоимость поиска и подбора 1 (одного) работника (в том числе с привлечением рекрутингового агентства);
 - доля (процент) вакансий, закрытых на внутреннем рынке труда;
- 2) обучение и развитие:
 - % обучающих мероприятий, спланированных по результатам оценки;
 - % работников, прошедших обучение в течение года (охват);
 - оценка эффективности обучающих мероприятий;
 - оценка эффективности тренеров;
 - затраты на обучение одного работника;
- 3) оценки деятельности:
 - % работников, которые улучшили свой годовой рейтинг;
 - удовлетворенность работников процессом оценки персонала;
 - % работников, оцениваемых по методу «360 градусов».
- 4) управление талантами:
 - количество должностей, покрываемых резервом преемников;

- % доля ключевых должностей без готовых преемников;
- степень выполнения индивидуальных планов развития преемниками;
- средний срок нахождения в пуле преемников до назначения на должность;
- текучесть среди работников, включенных в пул преемников.

Ввиду экономических и социальных сложностей работодатели стали уделять особое внимание таким принципам как внутренняя справедливость и внешняя конкурентоспособность вознаграждения, и потенциал развития сотрудника. Все больше компаний планируют совершенствовать систему управления человеческими ресурсами, HR-процессы, внедрять инструменты и технологии по HR-аналитике, повысить отдачу от инвестиций в человеческий капитал, используя такие HR-метрики, как HC ROI (отдача инвестиций в персонал), бенчмаркинг численности функции HR.

4. Анализ отрасли «Управление человеческими ресурсами»

4.1. Новые технологии, международные тенденции, нормативная база

Согласно методологии формирования статистических данных, занятое население в отрасли состоит из наемных работников и самостоятельно занятого населения. По состоянию на 06.03.2023 г. количество зарегистрированных в Казахстане предприятий составляет 519 162, что на 56 663 больше, чем в марте 2022 года. Согласно среднесрочному прогнозу, подготовленному АО «Центр развития трудовых ресурсов», в базовом (наиболее вероятном) сценарии спрос на наемных работников (включая новый спрос и спрос на замещение) за 2023-2030 годы суммарно составит почти 2 млн человек (1 908 тыс.).

Основные индикаторы рынка труда

Рабочая сила, человек	Занятое население, человек	В том числе	
		наемные работники	самостоятельно занятые работники
2020 год	9 180 845	8 732 040	6 686 666
2021 год	9 256 757	8 807 113	6 710 206
2022 год	9 429 809	8 971 539	6 847 300

По итогам обследования численность работников в крупных предприятиях, в частично малых и организациях, проработавших полностью апрель 2023 года, составила 3 437,3 тысячи человек, в том числе мужчины

составили 49 процентов (1683,8 тысячи человек), женщины - 51 процент (1753,5 тысячи человек).

Принимая во внимание, что в развитых странах в HR-службах работают от 1,0% до 1,5 % общей численности работников, в Казахстане ориентировочно колеблется от 2,0 % до 3,5 % общей численности работников, то доля оплаты труда HR-специалистов в общем фонде оплаты труда составит ориентировочно 44 495,56 млн.тенге на основании анализа национальных счетов (статистика 2022), численность HR-специалистов ориентировочно составит 17 300 чел.

Динамика заработных плат по укрупненным группам занятий по Республике Казахстан

	2019	2020	2021	2022	2023
Руководители и государственные служащие	332 440	354 462	372148	463 442	528 070
Специалисты-профессионалы	168 737	214 758	258656	307 002	364 887
Специалисты-техники и иной вспомогательный профессиональный персонал	131 323	165 218	180801	219 147	269 788
Служащие в области администрирования	143 343	163 952	168483	201 728	246 769
Работники сферы услуг и продаж	88 958	105 414	115420	132 250	162 989
Фермеры и рабочие сельского и лесного хозяйства, рыбоводства и рыболовства	95 163	110 576	116203	140 751	184 830
Рабочие промышленности, строительства, транспорта и других родственных занятий	154 665	164 963	187084	248 289	305 862
Операторы производственного оборудования, сборщики и водители	160 020	195 694	199264	256 854	328 563
Неквалифицированные рабочие	73 541	83 719	87059	110 072	139 175

У руководителей уровень заработной платы по сравнению с 2022 годом вырос на 13,9 процента. У рабочих промышленности, строительства, транспорта и других родственных занятий - на 23,2 процента, а у неквалифицированных рабочих - на 26,4 процента.

В общем числе работники получали следующую среднемесячную заработную плату:

- до 70 000 тенге - 1,5 процента работников;
- от 70 000 до 150 000 тенге - 22,8 процента;
- от 150 000 до 300 000 тенге - 36,2 процента;
- от 300 000 до 600 000 тенге - 30,8 процента;
- от 600 000 тенге до 900 000 тенге - 5,5 процента;
- от 900 000 тенге до 1 200 000 тенге - 1,7 процента;
- от 1 200 000 тенге до 1 500 000 тенге - 0,6 процента;
- свыше 1 500 000 тенге - 0,9 процента

Медианное значение заработной платы работников, в 2023 году составил 251 356 тенге (204 149 тенге в 2022 году). Среднемесячная зарплата у работников со средним образованием составила 230 841 тенге, с высшим образованием - 398 214 тенге и послевузовским образованием - 505 170 тенге.

Стремительное развитие информационных технологий и дефицит профессионалов высокого класса привели к тому, что рынок труда диктует «стоимость» квалифицированных кадров и работодатель должен обеспечивать необходимый уровень доходов своих работников.

Ожидаемый спрос и предложения на HR-кадры

На основе данных исследования «Аналитика и HR тренды», проведенного SmartSolutions (HR provider) в 2023 году среди HR разного уровня, анализ уровня заработной платы в HR-отрасли показывает, что средняя заработная плата (NET) в отрасли колеблется:

Специалист отдела кадров - от 300 000 тенге до 700 000 тенге;

HR-специалист – от 500 000 тенге до 800 000 тенге

Рекрутер – от 500 000 тенге до 1 000 000 тенге

HR-специалист по C&B – от 800 000 тенге до 1 300 000 тенге

HR-менеджер – от 800 000 тенге до 1 600 000 тенге

HR-бизнес-партнер – от 900 000 тенге до 2 000 000 тенге

HR-директор – от 1 200 000 тенге до 2 500 000 тенге.

4.2. Анализ уровня зрелости HR-процессов в Казахстане

В 2021 годах Ассоциацией HR менеджеров Казахстана совместно с Академией государственного управления при Президенте Республики Казахстан в рамках проекта Астанинского хаба государственной службы по поддержке научной школы госуправления, было проведено исследование «Изучение роли и статуса современного HR в казахстанских организациях частного, квазигосударственного и государственного секторов», в рамках которого был проведен международный бенчмаркинг по оценке зрелости HR-процессов, отраслевой анализ эффективности HR-процессов в государственном, квазигосударственном и частном секторах. Проектной командой Ассоциации HR-менеджеров Казахстана проведено лонгитюдное исследование в сравнении с данными 2013 года, а также дополнительный анализ метаданных. Анализ HR-процессов проводился по утвержденным в 2019 году профессиональным HR-стандартам Республики Казахстан, которые были разработаны в рамках проекта МТСЗН РК «Развитие трудовых навыков и стимулирование рабочих мест», реализуемого совместно с Международным Банком Реконструкции и Развития.

Исследованием было охвачено **37 организаций квазигосударственного, 41 частного и 35 государственного секторов** с численностью работников свыше 100 человек. Выборка рассчитана с соблюдением пропорционального квотирования в разрезе по отраслям экономики. Всего респондентов - 5905 человек. Данные собраны с применением **3 видов анкетирования** целевых групп, **70 структурированных глубинных интервью** с лидерами HR отрасли и HR-экспертами квазигосударственного, государственного и частного секторов. Также были использованы **методы экспертных оценок, сравнительного, корреляционного, факторного анализа.**

Рассчитан индекс зрелости HR-процессов в Казахстане, который представляет собой интегрированный показатель, включающий в себя 4 блока: уровень вовлеченности персонала, мнения первых руководителей об эффективности HR-практик, самооценку HR руководителей по принятию

решений на основе аналитических данных, а также степени развития HR процессов.

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 процессы	Уровень зрелости
		Стратегический уровень
1	Привлечение, рекрутмент, удержание	Развитый бренд работодателя, согласованный со стратегией управления
2	Планирование человеческих ресурсов	Долгосрочное про-активное управление ресурсами, основанное на сценариях развития бизнеса
3	Управление эффективностью и вознаграждением	Создана культура высокой эффективности и дифференцируемого вознаграждения на всех уровнях организации
4	Обучение и развитие	Развитая система обучающейся организации
5	Управление талантами	Интегрированная система продвижения с четкой дифференциацией карьерных путей для всех ролей и привязкой к планам развития
6	Управление отношениями, коммуникациями и вовлеченностью	Развитые практики управления отношениями с учетом культуры бизнеса и корпоративной социальной ответственностью
7	Управление изменениями	Развитые практики организационного развития, выступающие драйвером развития бизнеса
8	Управление данными	Интегрированная система управления данными по всем HR процессам

В среднем по Казахстану уровень зрелости HR-процессов находится между «Базовым» и «Операционным» уровнями¹ (таблица 1). Это означает, что в казахстанских компаниях имеются все компоненты HR-процессов, но они не всегда полноценно и интегрированно работают. Работа HR сводится к соблюдению описанных процедур. HR функции зачастую не связаны со стратегическими целями организации.

Степень зрелости HR-процессов **государственного сектора находится на нижнем пороге Операционного уровня (53%)**. Первые руководители госорганов, участвовавшие в опросе, эффективность принимаемых мер и уровень развития HR-служб оценивают высоко. Руководители госорганов оценивали изменения в работе HR в сравнении с тем, как изменилась кадровая служба за последние 5-10 лет. Респонденты из числа сотрудников госорганов оценивают эффективность данных мер ниже. Несмотря на противоречивые результаты, все респонденты сошлись во мнении о положительных изменениях в управлении персоналом государственного сектора.

Таблица 1- Оценка зрелости HR-процессов по секторам

Сектор	Вовлеченность персонала	Эффективность HR мер	Уровень применения HR аналитики	Уровень развития HR-процессов	Индекс зрелости HR-процессов
Государственный сектор	62%	84%	44%	31%	53%
Квазигосударственный сектор	62%	45%	41%	31%	49%
Частный сектор	76%	68%	43%	33%	59%

Степень зрелости HR-процессов **квазигосударственного сектора находится на верхнем пороге Базового уровня (49%)**, что свидетельствует о том, что степень зрелости HR процессов квазигоссектора ниже, чем в госсекторе. Это объясняется тем, что:

- респонденты (руководители высшего звена и HR-руководители) достаточно критично оценивали эффективность, проактивность и соответствие HR-процессов стратегическим целям;
- респонденты оценивали степень развития HR не в сравнении с прошлым периодом, как это делали руководители госорганов, а в сравнении с лучшими мировыми практиками. Таким образом, имеется проблема эффективности применяемых практик и моделей управления при имеющихся ресурсах и доступе к лучшим международным практикам (международный консалтинг, корпоративное управление, независимые директоры, привлеченные иностранные работники).

Степень зрелости HR-процессов частного сектора соответствует Операционному уровню (59%). В разрезе отраслей экономики наиболее

¹ Для определения уровня зрелости HR-процессов разработана следующая шкала оценки, где 75-100% соответствует Стратегическому, 50-74% - Операционному, 21-49% - Базовому и менее 20% - Административному уровням развития HR.

высокие индексы зрелости HR-процессов ИТ, телекоммуникационных и финансовых компаний. Это соответствует международным тенденциям в HR. Самый низкий индекс у учреждений здравоохранения и социальных услуг (таблица 2).

Таблица 2-Уровень зрелости HR-процессов в разрезе отраслей экономики

Рейтинг	Отрасль	Вовлеченность персонала	Эффективность принимаемых мер	Уровень применения HR аналитики	Уровень развития HR-процессов	Уровень зрелости HR-процессов
1	Информация и связь	81%	58%	6%	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	66%	84%	44%	33%	53%
8	Профессиональная и н-тех деятельность	66%	60%	36%	31%	52%
9	Транспорт и складирование	65%	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%

Из таблицы 2 видно, что уровень **вовлеченности персонала**² во многих отраслях, за исключением транспорта и складирования, образования, находится в позитивной зоне³. Уровень вовлеченности персонала в сфере образования составляет 51%, что достаточно близко к зоне риска. Респонденты сферы «Здравоохранение и социальные услуги», при 63% вовлеченности персонала, эффективности HR мер в период пандемии дали отрицательную оценку, а уровень развития HR-процессов оценили на 36%.

Исследованием выявлено, что **чем выше степень зрелости HR-процессов, тем выше лояльность работников, их удовлетворенность развитием организации, условиями труда и коммуникациями.**

² *Вовлеченность персонала* — это заинтересованность работников в результатах своего труда и достижении стратегических целей. Вовлечённость – желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад в достижение целей организации. По данным статистики, один вовлеченный сотрудник стоит шести удовлетворённых.

³ При анализе результатов исследования и оценки степени вовлеченности используются следующие границы:

1) **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ <20% - НЕГАТИВНАЯ ЗОНА.** Ситуация, описываемая вопросом (или группой вопросов) с отрицательным показателем вовлеченности персонала крайне напряжена и требует немедленного вмешательства;

2) **20% ≤ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ <50% – ЗОНА РИСКА.** Ситуация напряжена и предполагает необходимость превентивного корректирующего вмешательства;

3) **50% ≤ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ <60% - ЗОНА СТАБИЛЬНОСТИ.** Ситуация в целом стабильна, со стороны менеджмента требуется внимание (наблюдение) за ситуацией и индексами со значениями <60%, возможно незначительное вмешательство;

4) **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ≥60% – ПОЗИТИВНАЯ ЗОНА.** Ситуация позитивна – не требует вмешательства и может быть использована в качестве ресурса для исправления ситуаций из негативной зоны и зоны риска.

Таблица 3 - Корреляция факторов зрелости HR-процессов в государственном секторе

	Коэффициент корреляции	Интерпретация
HR зрелость VS удовлетворенность условиями труда	0,78	сильная
HR зрелость VS лояльность	0,79	сильная
HR зрелость VS коммуникации	0,79	сильная
HR зрелость VS эффективность мер	0,13	слабая
HR зрелость VS HR аналитика	0,31	слабая
HR зрелость VS уровень развития	0,46	слабая

Выявлена **линейная зависимость между коэффициентом зрелости HR по отраслям и производительностью труда 0,4** (коэффициент корреляции Пирсона).

Сравнение итогов исследований за 2013 и 2020 годы показало, что

- казахстанские работники отдают **приоритет заработной плате, но не климату** в организации;
- казахстанские работники отдают **приоритет возможностям развития**, обучения и участия в инновационных проектах работодателя, а не заработной плате;
- респонденты демонстрируют заинтересованность к выбору государственной службы не только с точки зрения **стабильной оплаты труда**, но и возможностей построения **карьеры**, участия в значимых **страновых проектах**;
- вырос уровень внешнего **миграционного настроения в обществе**. Рост потенциальной эмиграции из Казахстана с 13% в 2013 году до 29% в 2020 году.

Проведение таких аналитических исследований и качественная HR-аналитика ⁴ очень важна. Основные задачи, которые может решить HR-аналитика:

- предоставлять реальную статистику и аналитику по персоналу для принятия решений;
- анализировать и увеличивать эффективность персонала, процессов, методов и инструментов работы;
- находить эффективные и экономичные модели принятия решений;
- организовывать эффективный контроль;
- прогнозировать проблемы в будущем;
- выявлять скрытые закономерности.

К сожалению, представители государственного сектора в рамках глубинных интервью озвучивали, что большинство результатов исследований «лежат на полке» и по ним не проводятся дальнейшие действия из-за

⁴ HR-аналитика – это умение использовать показатели для повышения эффективности работы персонала

неготовности принимать соответствующие решения, а также отсутствия навыков работы с аналитической информацией.

В целом по результатам исследования можно сделать вывод, что текущий уровень зрелости кадровых процессов не позволяет использовать имеющийся человеческий капитал в полной мере, финансовое благополучие работников не всегда зависит от эффективности их труда. Как правило, наличие таких ситуаций приводит к росту иждивенческих настроений в обществе.

4.2.1. SWOT анализ HR отрасли в Казахстане:

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Сильные бренды отдельных работодателей Казахстана, как предпочтительных работодателей в целом; • Собственная система обучения персонала у отдельных работодателей; • Иницируются проекты по автоматизации процессов, создаются сервисные службы обслуживания по кадровому администрированию; • Руководство уделяет внимание и понимает важность управления человеческими ресурсами • Профессиональная ассоциация HR-менеджеров 	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративная культура – иерархичная, директивная, с акцентом на бюрократию (в большинстве случаев); • Низкий и разный уровень автоматизации HR-процессов; • Дефицит кадров по HR менеджменту, техническим, инженерным специальностям и инновационному менеджменту; • Недостаточная гармонизация профессиональных стандартов с образовательными стандартами; • Не применение профессиональных стандартов в сфере HR
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Возможности синергии HR в обмене знаниями, опытом; • Возможности развития компетенций, лидерства • Возможности вовлечения молодых специалистов в реализацию задач; • Растущий приоритет человеческих активов; • Развитие автоматизации HR-процессов, цифровизации и технологий • Развитие новых форм трудовых отношений (более низкие затраты, гибкое реагирование на спрос, сокращение дефицита талантов), повышение гибкости компаний • Возрождение профессиональной ориентации, переход к системе развития навыков, построенной на «индивидуальности» работника • Актуализация/внедрение профессиональных стандартов, учитывающих потребности работодателей 	<ul style="list-style-type: none"> • Риск социально-трудовых конфликтов, социальной напряжённости в производственных коллективах в связи с цифровизацией и развитием технологий, оптимизацией численности и т.п.; • Риск снижения мотивации персонала; • Отток квалифицированного персонала в зарубежные страны, потеря ключевых работников; • Потери производительности труда в результате дисбаланса навыков работников

• Возможность перехода от административного HR к стратегической роли бизнес партнера.	
---	--

4.2.2. Основные мировые тренды HR-отрасли: взгляд в будущее, перспективы изменений

Основные тренды, которые формируют новые подходы в управлении человеческим капиталом:

- *Обучение и потребность в новых знаниях.* Технологии радикально меняют экономику и жизнь (роботизация, машинное обучение, интернет вещей и т.д.), что, в свою очередь, изменяет подходы в работе и требует новых знаний и умений. Обучение становится более интегрированным с работой (обучение на рабочем месте), более индивидуальным, и более life learning, т.е. постоянное, в течение всей жизни.

- *Альтернативная занятость.* Во всем мире удаленная и непостоянная работа становится мейнстримом, т.к. количество людей, работающих на альтернативном графике, становится все больше. Соответственно, традиционный рынок талантов сокращается, в связи с чем крупные работодатели должны теперь работать со всеми типами работников, вне зависимости от вида их занятости. Помимо этого, ввиду быстрого распространения технологий, работодателям необходимо все меньшее количество сотрудников, работающих постоянно в офисе на полный рабочий день, что опять-таки способствует росту альтернативной занятости., что приведет.

- *Автоматизация, цифровизация, облачные сервисы,* которые позволяют автоматизировать и оцифровать HR-процессы и решения. Если ранее организации больше использовали крупные и высококастомизированные решения, то теперь фокус смещается на небольшие, гибкие и быстро реагирующие компании, с использованием больших данных (Big Data), искусственного интеллекта и когнитивных технологий. Зачастую такие облачные сервисы становятся дополнительным решением к уже используемым ERP-системам. Согласно данным PWC к 2020 году, большая часть транзакционной работы будет автоматизирована. Роботизация, использование ИИ и когнитивных технологий в их процессах управления персоналом резко возрастет в течение последующих 3-х лет и использоваться на постоянной основе в таких сферах как торговля, underwriting, финансовое консультирование (financial advice). Функционал должностей будущего будет более цифровым и технологичным, основанным на больших данных (Big Data) и часто на стыке нескольких дисциплин. Развивается искусственный интеллект для HR-отрасли:

- IntelliHR;
- TalentAI;
- SmartRecruit;

- PeopleSense;
- HRInsight;
- RecruitBot;
- TalentFlow;
- SkillWise;
- CultureIQ;
- MindHR.

- *Супер должности.* Для того, чтобы сделать работу сотрудников более технологичной, компаниям необходимо пересмотреть функциональные обязанности сотрудников, чтобы понять какая часть работы требует человеческого вовлечения, а какая может быть автоматизирована. Как результат возникают новые должности с так называемой супер-ролью: работа, которая совмещает части функционала различных традиционных должностей в некую интегрированную роль, результат работы которой значительно увеличивает эффективность и производительность труда.

- *Управление человеческим капиталом в среднем и малом бизнесе.* Уровень развития бизнеса, глобализация и наличие облачных решений позволяют МСБ брать на вооружение доступные и передовые HR-технологии.

- *Новые профессии.* Рынок труда не постоянен, профессии, которые буквально вчера были востребованы, сегодня могут видоизмениться или даже исчезнуть. На смену привычным профессиям приходят новые, которые требуют расширения сфер знаний и навыков. Связано это с различными факторами – цифровизация, обстановка в мире, сезонность и многое другое.

С начала 2023 года на электронной бирже труда Казахстана было размещено больше 197 тыс. объявлений, содержащих 341 тыс. вакансий. Если посмотреть в разрезе отраслей, то больше всего предложений о работе пришлось на сферу образования – 74 654 вакансий. На втором месте сфера здравоохранения – 35 815 вакансий, далее обрабатывающая промышленность – 32 614, строительство – 28 341, оптовая и розничная торговля – 26 661 вакансия.

Развитие технологий, огромный поток информации, выход на работу поколения Z, пандемия и еще множество внешних факторов поспособствовало развитию и популяризации новых HR-профессий. Новый виток популярности, благодаря ковид и удаленке, получило направление корпоративной культуры и внутрикома, появилось название должности **«Менеджер по счастью сотрудников»**. Есть варианты этой профессии: менеджер по корпоративной культуре/менеджер по внутренним коммуникациям/менеджер по вовлеченности персонала/менеджер по HR-бренду. Эти должности отвечают за:

формирование и развитие корпоративной культуры (лидируют процесс по созданию, имплементации и трансляции ценностей);

готовность и внедрение в жизнь стратегию внутренних коммуникаций (ведут каналы внутрикорпоративных коммуникаций, определяют их эффективность);

работу на повышение индекса вовлеченности коллег (проводят исследования, делятся с линейными руководителями управленческими инструментами по повышению вовлеченности в их подразделениях, готовят дорожную карту для всех компании и работают по ней);

продвижение бренда работодателя не только внутри компании, но и снаружи (создают EVP, готовят визуал, транслируют ДНК компании во внешних СМИ);

проведение мероприятия, конкурсов и разных активностей на сплочение коллектива;

могут «работать психологом» для коллег.

Well-being менеджер или даже Директор по well-being: эти люди создают программы благополучия в своих компаниях. Эти должности работают: над физическим и ментальным здоровьем сотрудников; над смыслом работы; над построением карьеры; над общественной вовлеченностью; над социальными связями, разрабатывая и внедряя в организации все, начиная от ДМС и йоги до корпоративного волонтерства.

MarHr или HR-маркетолог работают: с лэндингами для вакансий; готовят копирайтинг для рабочих сайтов, ведут внешние каналы для соискателей; помогают сформулировать EVP (ценностное предложение для сотрудников); готовят правильное для компании позиционирование для внешней аудитории.

Комьюнити-менеджер: поскольку сейчас очень много целевых аудиторий, которые HR должен держать в поле зрения, то существуют специалисты, которые помогают людям с определенными интересами держаться вместе. Аудитория: нынешние сотрудники компании, соискатели, т.е. будущие сотрудники компании, alumni, т.е. бывшие сотрудники компании, которые не редко возвращаются обратно. Комьюнити-менеджер создает сообщество, приглашает в них нужных людей, составляет стратегию развития сообщества, модерирует сообщество, продвигает его в нужных каналах.

Менеджер по автоматизации HR-процессов: эта сфера включает в себя все направления работы HR. Например, автоматизировать процесс подбора, чтобы соискателям звонил робот, рассылались автоматически письма и информация из них сама обрабатывалась; автоматизировать часть коммуникаций внутри компании: чат-боты; автоматизировать различного рода заявки: на отпуск, за выдачу канцелярии, запрос на оставшиеся дни отпуска; автоматизировать процесс оценки и обучения, автоматизировать расчет и начисление премий, бонусов и надбавок.

Так, по результатам исследования «Аналитика и HR тренды», проведенного SmartSolutions (HR provider) в 2023 году, на рынке HR появились такие новые позиции: **Employee brand manager – Менеджер по бренду работодателя, Onboarding specialist – Специалист по адаптации.**

Выводы анализа HR отрасли:

Во-первых, управление человеческими ресурсами стало независимой отраслью со своими профессиональными и образовательными стандартами.

Во-вторых, в высших учебных заведениях открыты кафедры и программы со степенью бакалавр, магистр, доктор в области Управления человеческим капиталом.

В-третьих, как крупный, так и средний, и малый бизнес все больше вовлекаются в управление человеческим капиталом, внедряя доступные облачные HR сервисы.

В-четвертых, обучение как на рабочем месте, так и индивидуальное востребовано и более того, в приоритете будет получение новых и дополнительных знаний, которые позволят работникам работать и с новыми технологиями, и на стыке разных профессий и/или должностей. Обучение с каждым годом будет все больше уходить в онлайн и будет все более доступным, персональное обучение останется востребованным, но оно перейдет в разряд нишевого. С точки зрения переобучения следует отметить, что *«к 2030 году порядка 375 млн человек по всему миру, а это около 14 % глобальной рабочей силы потребуется пройти переобучение и сменить профессию»*.

В-пятых, обучение и развитие лидеров и руководителей важно и востребовано в связи с необходимостью своевременно и эффективно реагировать на изменения рынка, достижения целей компаний, внедрения новых технологий и в то же самое время эффективно управлять самым ценным активом организации - человеческим капиталом.

В-шестых, стиль управления и формирования организации медленно, смещается с «закрытости и контроля» на «открытость и работу в команде». Организационные структуры, соответственно, трансформируются из высокоиерархичных в более плоские и далее в командные.

В-седьмых, системы вознаграждения постепенно видоизменяются от традиционных до более гибких и отвечающих ожиданиям работников.

В-восьмых, крупные и средние организации эволюционно изменяют дизайн должностей и функциональных обязанностей, чтобы работники компаний могли с одной стороны работать с системой развитых селф-сервисов, машинами, роботами и иного рода искусственным интеллектом, а с другой стороны координируют деятельность людей, работающих на основе альтернативной занятости.

В-девятых, HR-руководители будут иметь больший фокус на стратегические проекты, такие как поиск и управление талантами, ресурсное планирование, развитие бренда Работодателя, нежели на операционную деятельность.

Данный анализ показывает перспективы развития HR-отрасли в динамике, с учетом развития технологий, смены поколений, изменения рабочей среды и иных параметров.

Выводы по результатам анализа HR квалификаций:

- развивается сообщество профессионалов и профессиональных объединений, форумов и организаций;
- функционирует рынок обучающих и консалтинговых услуг в области управления персоналом;
- внедрены международные сертификационные программы;
- накопилась достаточная локальная экспертиза и опыт применения HR технологии в бизнесе;
- рынок HR квалификаций переходит в стадию зрелости. Наблюдается четкая и последовательная зависимость между уровнем профессионализма и уровнем оплаты труда специалистов;
- рынок HR квалификаций является конкурентным. Компании понимают, что управление человеческими ресурсами создает дополнительные преимущества для роста эффективности бизнеса. В связи с этим, востребованность специалистов, владеющих HR-технологиями, растет, что наблюдается и в росте уровня вознаграждения пропорционально уровню квалификации.
- рынок HR активно развивается и пополняется новыми востребованными занятиями, используется искусственный интеллект (HR-боты).

Разработка/актуализация ОРК и ПС позволит:

- создать платформу для управления процессом институционализации отрасли;
- связать локальный и международный рынки труда с HR профессионалами;
- согласовать потребности экономики страны и бизнеса с возможностями рынка труда и профессионалов.

4.3 Анализ структуры и роли HR в профессионально-квалификационном разрезе, новые профессии и квалификации:

Большинству компаний страны предстоит пройти путь профессионализации HR функции, внедрив лучшие практики управления человеческим капиталом. ОРК и ПС призваны стать механизмами такой профессионализации. Как отмечалось ранее, исторически HR-функция всегда развивалась вслед за развитием бизнеса, экономики:

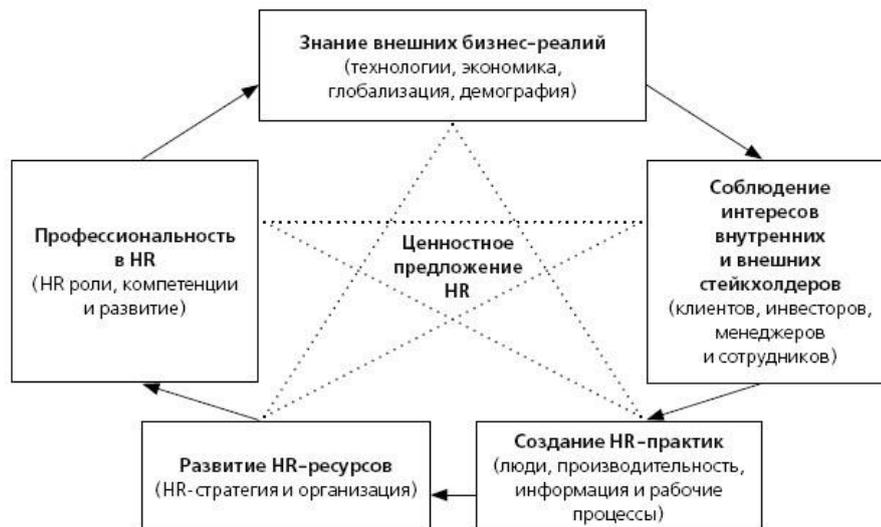
Середина 1990-х	Середина 2000-х	Эволюция мышления
Представитель работников	Защитник сотрудников (ЗС), создатель человеческого капитала (СЧК)	Сотрудники все более критично относятся к успеху организации. ЗС работает с сотрудниками; СЧК смотрит, насколько сотрудники готовы к будущему
Эксперт по администрированию	Функциональный эксперт	Процедуры HR являются основополагающим фактором ценности HR. Некоторые HR-процедуры осуществляются административно (например, использование технологий);

		другие – через политику, меню и вмешательства HR, тем самым расширяя роль функционального эксперта
Проводник перемен	Стратегический партнер	Роль стратегического партнера имеет много измерений: эксперт по бизнесу, производитель перемен, консультант. Проводник перемен – это только часть роли стратегического партнера
Стратегический партнер	Стратегический партнер	Роль стратегического партнера имеет много измерений: эксперт по бизнесу, производитель перемен, консультант.
	Лидер	Вышеуказанные четыре роли в сумме и есть лидерство, однако роль HR-лидера также включает лидерство в HR-функции, сотрудничество с другими функциями, построение системы лидерства, обеспечение корпоративной политики, контроль сотрудников HR в целом

Таким образом, деятельность HR фокусируется в четырех направлениях:



Сегодня выделяют пять основных ролей HR. Добавилась еще одна новая роль — роль ЛИДЕРА, и она включает в себя лидерство как самого HR, так и построение системы ЛИДЕРСТВА в компании для достижения ее бизнес-целей. Роль эксперта в области администрирования эволюционировала в роль профессионального эксперта. Роль защитника интересов сотрудников разделилась роли: развитие человеческого капитала, фокусирующееся на развитие талантов, необходимых в будущем, и советник для работников. HR-специалисты становятся связующим звеном между владельцами бизнесов, компаний и персоналом.



Для того чтобы участвовать в обсуждении вопросов, связанных с человеческим капиталом, HR-руководитель должен быть в курсе современных тенденций и знать, где можно получить соответствующую свежую информацию, чтобы:

- вносить свой вклад в обсуждение стратегии в области планирования человеческих ресурсов;
- понимать, как демографические процессы могут напрямую отразиться на компании и опосредованно – через ее работников, менеджеров, клиентов и акционеров;
- правильно и своевременно принимать необходимые меры в отношении всех своих целевых групп.

Д. Ульрих выделил три основные роли, которые играет HR в компании:

- **Бизнес-партнеры.** Те, которые ставят вопросы и находят ответы на вопрос, как HR должен быть вовлечен в бизнес. Это люди, которые анализируют внешнюю среду (демография, рынок рабочей силы и т.д.) и понимают, как она влияет (или может повлиять) на бизнес. Задача бизнес-партнера — транслировать бизнес-стратегию в требуемое поведение лидеров и обеспечить повышение эффективности бизнеса;
- **Центр экспертизы** — группа сотрудников, которая обладает специальными экспертными знаниями в функциональных областях Compensation & Benefits, Talent Development, Organisational Development, HR Information Systems и др. Обычно именно она образует корпоративный центр;
- **Shared Services** — общий сервис обслуживания, который обычно предоставляется в области администрирования: кадрового делопроизводства, расчета заработных плат, рекрутинга, т.е. стандартные операции.

Внедрение Shared Services (общие центры обслуживания - ОЦО) помогает компании сосредоточиться на решении основных бизнес-задач, не теряя при этом своей самостоятельности. Эффективность модели Shared Services (ОЦО) доказана на примере многих глобальных компаний на протяжении нескольких десятков лет.

В настоящее время по результатам глобального исследования HfS-PWC эту модель используют 90% компаний, входящих в список Fortune 500. Понимание современных концепций управления HR и трендов, оказывающих влияние на бизнес, государственное управление помогает HR специалистам планировать необходимые преобразования как внутри самой функции, так и в рамках всей организации, пересматривать требования к профессиональным умениям и навыкам кадрового состава.

Обобщенные HR процессы описаны в таблице:

Предназначение профессиональной области	Функции, необходимые для достижения предназначения	Занятия, необходимые для достижения результата в функции (примеры)
Управлять, планировать, координировать трудовую деятельность и развитие человеческих ресурсов с целью достижения желаемых экономических и социальных результатов*	Подбор & Отбор – планировать, управлять, реализовать и координировать процессы, процедуры и действия, направленные подбор и наём необходимых организациям сотрудников	Рекрутер, Специалист по адаптации
	Оценка эффективности & Вознаграждение – планировать, управлять, реализовать и координировать процессы, процедуры и действия, связанные с оценкой эффективности деятельности сотрудников и их поощрением / вознаграждением с целью мотивации и стимуляции	Аналитик по вознаграждению, Специалист по оценке должностей, Менеджер по управлению вознаграждением
	Обучение & Развитие – планировать, управлять, реализовать и координировать процессы, процедуры и действия, нацеленные на создание возможностей для профессионального развития и личностного развития сотрудников	Менеджер по обучению и развитию персонала, Бизнес-тренер
	Продвижение & Вовлечение – планировать, управлять, реализовать и координировать процессы, процедуры и действия, направленные на карьерное продвижение сотрудников внутри организации и активное их вовлечение в профессиональную деятельность с целью достижения их максимальной эффективности	Специалист по организационному развитию, Специалист по оценке персонала

	<p>Высвобождение Off-boarding – планировать, управлять, реализовать и координировать процессы, процедуры и действия, связанные с высвобождением человеческих ресурсов с целью содействия максимальной утилизации потенциала профессионалов</p>	<p>Специалист в области нормирования численности персонала, Карьерный консультант</p>
	<p>Администрирование и трудовые отношения – планировать, управлять, реализовать и координировать процессы, процедуры и действия, связанные с управлением трудовыми отношениями с работниками организации, включая соблюдение законодательных и иных обязательств</p>	<p>Специалист по трудовым отношениям, Специалист по кадровому администрированию</p>

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

4.4. Описание дескрипторов

Дескрипторы – параметры и критерии, описывающие характеристики выполняемых задач профессиональной и трудовой деятельности в отрасли

К дескрипторам относятся:

- уровень квалификаций из НРК (допускается выделение подуровней);
- знания;
- умения/навыки;
- компетенции: профессиональные и/или личностные.

Описание дескрипторов ОРК HR даны в Таблице уровней знаний и навыков (приложение 1 к ОРК).

5. Описание ключевых групп занятий и профессий по НКЗ и соответствующие им квалификации по образованию (дипломы, сертификаты, свидетельства) и опыту работы

5.1. Профильные группы занятий (профессий, должностей) согласно НКЗ (2017 г.) содержат описания ключевых групп профессий в сфере управления человеческими ресурсами:

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	Уровень навыков	Уровень НРК	Уровень ОРК НР
Код НКЗ	Наименование				
1222-0	Функциональные руководители (управляющие) по управлению человеческими ресурсами	1. Руководители и государственные слушатели	4	8	7-8
2422-1	Специалисты-профессионалы в области подбора и использования персонала	2. Специалисты-профессионалы	5-4	7-8	6-7
2422-2	Специалисты-профессионалы по обучению и развитию персонала		5-4	7-8	6-7
2651-0	Аналитики-исследователи		5-4	7-8	5-6
5555-0	Слушатели по содействию трудоустройству	5. Специалисты-техники и иной вспомогательный профессиональный персонал	5	5-6	4-5
5545-0	Вспомогательный профессиональный персонал по управлению человеческими ресурсами		5	5-6	4-5
4110-5	Слушатели отдела кадров / по работе персоналом	4. Офисные слушатели широкого профиля	2	4	4
4511-4	Слушатели по учету рабочего времени и расчету заработной платы		2	4	4

ТОМ II ОПИСАНИЕ ГРУПП

1222 Функциональные руководители (управляющие) по управлению человеческими ресурсами

Функциональные руководители (управляющие) по управлению человеческими ресурсами планируют, направляют и координируют политику в отношении персонала, трудовых отношений, охраны труда и безопасности деятельности предприятий и организаций или тех организаций, основной деятельностью которых являются услуги по обеспечению трудовыми ресурсами других предприятий и организаций. В их обязанности входит: – планирование, руководство и координация деятельности персонала, производственных отношений, политики и практики работы предприятия или организации; НК РК 01-2017 102 – планирование и организация процедуры приема на работу, обучения, продвижения по службе, перевода и увольнения сотрудников; – планирование и организация переговоров и порядка определения структуры и уровня заработной платы, а также консультаций с работниками относительно условий труда и занятости; – контроль безопасности, охраны здоровья и соответствующих программ и мероприятий; – разработка и управление бюджетами, контроль расходов и обеспечение эффективного использования ресурсов; – разработка и руководство оперативными и административными процедурами; – наблюдение за разработкой и внедрением информационных систем управления; – обеспечение соблюдения стандартов и законодательства, касающихся прав работников, здоровья и безопасности, обеспечивающих равные возможности, а также других связанных с ними проблем; – контроль подбора, подготовки и служебной деятельности сотрудников всего предприятия или организации; – проведение консультаций с высшим руководством и руководителями других структурных подразделений; – представительство от имени предприятия или организации в отношениях с внешними организациями и учреждениями.

Примеры занятий, отнесенных к данной начальной группе:

Директор по персоналу

Руководитель по производственным отношениям

Предложения в НКЗ:

Исходя из практики HR, учитывая многогранность и разнообразие HR, а также различные сектора экономики: государственный, квазигосударственный, частный, предлагается:

- 1222-0-001 Директор по управлению человеческими ресурсами
- 1222-0-002 Директор по трудовым ресурсам
- 1222-0-003 Заведующий отделом (по управлению кадрами и трудовыми отношениями)
- 1222-0-004 Руководитель нормативно-исследовательской лаборатории по труду
- 1222-0-005 Руководитель структурного подразделения (службы) по трудовым отношениям
- 1222-0-006 Руководитель структурного подразделения (отдела, сектора) Центра (службы) занятости
- 1222-0-007 Руководитель (подразделения) по производственным отношениям
- 1222-0-008 Руководитель (подразделения) по обучению и развитию персонала
- 1222-0-009 Руководитель (подразделения) по управлению талантами
- 1222-0-010 Руководитель (подразделения) по управлению эффективностью (результативностью) деятельности работников
- 1222-0-011 Управляющий (в подразделениях (службах) управления кадрами и трудовыми отношениями)
- 1222-0-012 Управляющий по управлению человеческими ресурсами (персоналу)
- 1222-0-013 Руководитель по совокупному вознаграждению/поощрению
- 1222-0-014 Руководитель подразделения по привлечению иностранной рабочей силы
- 1222-0-015 Руководитель (подразделения) по HR-цифровизации
- 1222-0-016 Руководитель (подразделения) по планированию трудовых ресурсов
- 1222-0-017 Руководитель (подразделения) по поиску и подбору персоналу (рекрутингу)
- 1222-0-018 Руководитель группы бизнес-партнеров по управлению персоналом
- 1222-0-019 Менеджер по управлению благополучием работников
- 1222-0-020 Менеджер по развитию корпоративной культуры
- 1222-0-021 Менеджер по внутренним коммуникациям
- 1222-0-022 Менеджер по HR-бренду
- 1222-0-023 Руководитель по кадровому администрированию (делопроизводству)

2422 Специалисты-профессионалы в области управления человеческими ресурсами

Специалисты-профессионалы в области управления человеческими ресурсами оказывают услуги бизнесу, связанные с кадровой политикой, поиском работников, их развитием, анализом занятости и профориентацией. Они планируют, разрабатывают, претворяют в жизнь и оценивают результаты программы обучения и развития персонала с целью приобретения руководителями и персоналом навыков и получения квалификации, соответствующих целям развития организации. В их обязанности входят: – консультирование и работа с кадрами, связанная с наймом работников, комплектованием рабочих мест, обучением, продвижением по службе, вознаграждением, отношениями руководителей и работников и другими областями кадровой политики; – изучение и анализ работы, выполняемой в организации, различными способами, включая собеседование с рабочими, вышестоящими должностными лицами и руководителями, а также составление подробных описаний должностей, работ и занятий на основании полученных данных; – подготовка информации о занятиях или разработка систем классификации занятий; – консультирование и разработка методов анализа работ и занятий в таких областях, как управление персоналом, изучение и планирование трудовых ресурсов, обучение, информация по профессиям и профориентация; – разработка, координация, составление

графиков и проведение учебных и развивающих программ, которые могут проводиться в форме индивидуальных или коллективных занятий, а также помощь в проведении семинаров, заседаний, показов и конференций; – поддержание связей со сторонними организациями по подготовке с целью осуществления специальных программ подготовки и развития персонала; – изучение и консультирование отдельных лиц относительно возможностей трудоустройства, выбора карьерных предпочтений и дальнейшего обучения или подготовки.

Примеры занятий, отнесенных к данной начальной группе:

HR аналитик

Консультант в области карьерного роста

Специалист по кадровым вопросам

Специалист по обучению и развитию персонала

Специалист по оплате труда

Специалист по подбору персонала

Специалист по трудовым ресурсам

Специалист по трудоустройству уволенного персонала

Некоторые родственные занятия, отнесенные к другим начальным группам:

Служащий по трудовым отношениям – 3345; Служащий по учету кадров – 4110

Предложения в НКЗ:

Исходя из практики HR, учитывая многогранность и разнообразие HR, а также различные сектора экономики: государственный, квазигосударственный, частный, предлагается:

1) дополнить группой «2422-0 Специалисты-профессионалы по управлению человеческими ресурсами» с включением следующих наименований занятий:

2422-0-001 Аналитик бизнес и трудовых процессов

2422-0-002 Аналитик по управлению персоналом

2422-0-003 Аналитик рабочих мест

2422-0-004 Инженер по нормированию труда

2422-0-005 Инженер по организации и нормированию труда

2422-0-006 Инженер по организации труда

2422-0-007 Эксперт по нормированию труда

2422-0-008 Консультант в области управления человеческими ресурсами;

2422-0-009 Консультант по условиям труда

2422-0-010 Координатор по аттестации

2422-0-011 Нормировщик (по труду);

2422-0-012 Специалист по кадровому администрированию (кадровому делопроизводству)

2422-0-013 Специалист по кадровым вопросам

2422-0-014 Специалист по развитию корпоративной культуры

2422-0-015 Специалист по работе с персоналом

2422-0-016 Специалист по управлению трудовыми отношениями

2422-0-017 Специалист по трудовым ресурсам

2422-0-018 HR аналитик

2422-0-019 HR бизнес-партнер

2422-0-020 Менеджер по HR-цифровизации

2422-0-021 Менеджер по бизнес-партнерству в области управления персоналом

2422-0-022 Менеджер по персоналу

2422-0-023 HR-дженералист

2422-0-024 Специалист в области управления благополучием

2422-0-025 Специалист по HR-цифровизации

2422-0-026 Специалист по HR-рискам
 2422-0-027 Специалист по работе с HR-данными
 2422-0-028 Координатор по HR-цифровизации;
 2422-0-029 Специалист по управлению аутстаффингом персонала;

2) изложить название группы «2422-1 Специалисты-профессионалы в области подбора и использования персонала» в следующей редакции «2422-1 Специалисты-профессионалы в области поиска и подбора персонала (рекрутинга)» и дополнить данную группу примерами наименований занятий:

2422-1-001 Кастинг-менеджер
 2422-1-002 Консультант по профориентации для персонала
 2422-1-003 Специалист по найму
 2422-1-004 Специалист по поиску и подбору персонала (по рекрутингу)
 2422-1-005 Специалист по трудоустройству уволенного персонала.
 2422-1-006 Специалист по планированию трудовых ресурсов
 2422-1-007 Эксперт в области управления человеческими ресурсами
 2422-1-008 Координатор по привлечению иностранной рабочей силы

Учитывая значимость ключевого направления HR и роль специалистов-профессионалов, предлагается:

3) сохранить группу 2422-2 Специалисты-профессионалы по обучению и развитию персонала и дополнить примерами наименований занятий:

2422-2-001 Инженер по профессиональной адаптации
 2422-2-002 Координатор по обучению
 2422-2-003 Координатор учебной работы
 2422-2-004 Корпоративный специалист
 2422-2-005 Специалист по обучению и развитию персонала
 2422-2-006 Специалист по подготовке кадров
 2422-2-007 Специалист по подготовке трудовых ресурсов
 2422-2-008 Специалисты по профессиональному обучению
 2422-2-009 Конструктор цифровых навыков (кибер-скиллинг)

4) дополнить НКЗ новой группой занятий «2422-3 Специалисты-профессионалы по управлению совокупным вознаграждением/поощрением», выделив в данную группу примеры наименований занятий из «2422-1 Специалисты-профессионалы в области подбора и использования персонала», а также включить следующие примеры наименований занятий:

2422-3-001 Специалист по совокупному вознаграждению, компенсациям и льготам (по оплате труда);
 2422-3-002 Специалист по квалификационным системам по системе квалификаций
 2422-3-003 Специалист по учету заработной платы и подотчетных сумм;
 2422-3-004 Специалист по пособиям;
 2422-3-005 Координатор по оценке должностных функций;
 2422-3-006 Координатор по вознаграждениям и льготам;
 2422-3-007 Экономист по труду;
 2422-3-008 Эксперт по анализу факторов условий труда;
 2422-3-009 Аналитик рынка труда

5) дополнить новой группой занятий «2422-4 Специалисты-профессионалы по управлению эффективностью деятельности, управлению талантами (карьерой)», выделив в данную группу примеры наименований занятий из 2422-1 «Специалисты-профессионалы

в области подбора и использования персонала», а также включить следующие примеры наименований занятий:

2422-4-001 Специалист по управлению эффективностью (результативностью) деятельности работников;

2422-4-002 Специалист по управлению талантами (карьерой);

2422-4-003 Специалист по развитию кадрового потенциала

2422-4-004 Специалист по обеспечению эффективности работы персонала

2422-4-005 Консультант в области карьерного роста

2631 Аналитики-исследователи

Аналитики-исследователи проводят исследования на макро- и микроуровне, мониторинг данных, анализируют информацию и подготавливают отчеты и планы для решения экономических и коммерческих проблем, а также разрабатывают модели для анализа, объяснения и прогнозирования экономической практики и поведения. Они консультируют предпринимателей, группы заинтересованных лиц и правительственные органы с целью формулирования решений текущих или прогнозируемых экономических и коммерческих проблем.

Примеры занятий, отнесенных к данной начальной группе:

Консультант по экономическим вопросам

Советник по экономическим вопросам

Экономист (общий профиль)

Экономист по договорной и претензионной работе

Экономист, эконометрия

Экономист по занятости и социально-трудовым вопросам

Аналитик рынка труда

Аналитик по операциям

Экономический аналитик

3333 Служащие по содействию трудоустройству

Служащие по содействию трудоустройству подбирают вакансии для лиц, ищущих работу, находят работников для работодателей и оформляют трудовые договора для реализации конкретных проектов по просьбе предприятий и других организаций, включая государственные структуры и учреждения, или по трудоустройству на комиссионной основе. Они работают как в частных, так и в государственных агентствах занятости. В их обязанности входит: подбор вакансий для лиц, ищущих работу; подбор работников на вакантные должности на комиссии от работодателя или работника; обсуждение с предприятием/организацией необходимых навыков и других характеристик требуемых работников для их оформления в штат или на работу по контракту; подбор работников с соответствующей квалификацией, а также соблюдение необходимых формальностей в соответствии с национальными или международными правилами и требованиями; обеспечение соответствия трудовых договоров требованиям законодательства и их подписания; консультирование по вопросам подготовки кадров.

Примеры занятий, отнесенных к данной начальной группе (с предложением слово «Служащий» заменить словом «Администратор»):

Агент по занятости

Агент по подбору подходящей работы

Администратор по содействию занятости населения

Некоторые родственные занятия, отнесенные к другим начальным группам:
Специалист по подбору персонала – 2422 Аналитик рынка труда – 2631

3345 Вспомогательный профессиональный персонал по управлению человеческими ресурсами

Вспомогательный профессиональный персонал по управлению человеческими ресурсами планирует, разрабатывает, внедряет и оценивает кадровые политику и программы для развития человеческих ресурсов, чтобы достигнуть цели организации. В их обязанности входит: – определение потребности в работниках и в обучении трудовых ресурсов; – осуществление контроля и функций по работе с человеческими ресурсами, такие как найм, обучение, предоставление компенсаций; – установление целей в области развития человеческих ресурсов и оценка достигнутых результатов; – подготовка и разработка учебно-методических учебных материалов и пособий, таких как справочники, наглядные пособия, электронные учебники, демонстрационные модели, а также справочной документации по обучению; – проектирование, координация, планирование и проведение обучения в форме индивидуальных и групповых семинаров, и организация совещаний, конференций и демонстраций; – взаимодействие с внешними поставщиками обучения, чтобы организовать предоставление конкретных программ обучения; – мониторинг и проведение оценки качества обучения и эффективности, а также обзор и изменение учебных целей, методов и способов обучения.

Примеры занятий, отнесенных к данной начальной группе (с предложением слово «Служащий» (с возможной заменой словом «Администратор» в штатном расписании организации):

- 3345-0-002 Служащий отдела по связям с работодателями
- 3345-0-003 Служащий по обучению и развитию персонала
- 3345-0-004 Служащий по организации и нормированию труда
- 3345-0-005 Служащий по поиску и подбору персонала
- 3345-0-006 Служащий по развитию кадрового потенциала
- 3345-0-007 Служащий по трудовым отношениям»

4110 Офисные служащие широкого профиля

Офисные служащие широкого профиля выполняют спектр канцелярских и административных задач, связанных с ведением делопроизводства в соответствии с установленными процедурами. В их обязанности входит: – обеспечение своевременной обработки поступающей и отправляемой корреспонденции, ее доставка по назначению; – регистрация, учет, хранение и передача в соответствующие структурные подразделения документов текущего делопроизводства, в том числе приказов и распоряжений руководств; – подготовка отчетов и корреспонденции, носящей рутинный характер; – запись показаний оборудования для персонала; – ответы на телефонные или электронные запросы или переадресация на соответствующих лиц; – ведение контроля за сроками исполнения документов, их правильным оформлением; – выполнение машинописных работ, копирование и размножение документов; – контроль за правильным формированием, хранением и своевременной сдачей дел в архив; – составление отчетов, справок, сводок по результатам контроля за исполнением поручений.

Примеры занятий, отнесенных к данной начальной группе (с предложением слово «Служащий» заменить словом «Администратор»):

- Делопроизводитель
- Офисный служащий (общий профиль)
- Служащий канцелярии
- Служащий по связям с общественностью
- Служащий по учету кадров
- Служащий по визам и рабочим разрешениям

4311 Служащие по бухгалтерским операциям и учету

Служащие по бухгалтерским операциям и учету проводят вычисления, осуществляют классификацию и запись цифровых данных по ведению финансовой документации, а также осуществляют сбор, проверку и обработку информации для начисления заработной платы и других выплат в соответствии с положениями об оплате и стимулировании труда, другими документами, регулирующими социально-трудовые отношения, рассчитывают размер выплат и пособий работникам отделов, компаний или других образований с учетом их статуса. Они выполняют любые определенные порядком расчеты, перенесение и размещение показателей и выполняют обязанности по получению первичных финансовых данных для их использования в ведении бухгалтерского учета.

Примеры занятий, отнесенных к данной начальной группе:

Бухгалтерский служащий по первичному учету

Помощник по аудиту

Служащий по счетам к оплате

Табельщик

Учетчик

5.2. Обзор по подготовке и сертификации HR-специалистов

В настоящее время специалисты в сфере HR остаются одними из самых востребованных на рынке труда. Образование для занятий, входящих в границы отрасли «Управление человеческими ресурсами» по НКЗ, представлены на 4, 5, 6, 7 уровнях образования согласно Закону «Об образовании». Обучение осуществляется в высших учебных заведениях и колледжах технического и профессионального образования в рамках различных специальностей.

Уровни квалификаций в НРК РК	Уровень образования (Закон Республики Казахстан «Об образовании»)	Уровни навыков по НКЗ РК
8	7 – Послевузовское образование: квалификации доктора PhD	4
7	7 – Послевузовское образование: квалификации магистра	3
6	6 – Высшее образование: квалификации бакалавра	2
5	5 – Послесреднее образование: квалификации специалиста среднего звена и прикладного бакалавра	2
4	4 – Общее среднее образование – техническое и профессиональное образование	2

Профессиональная сертификация для HR-менеджеров на английском языке представлена 3-мя организациями на территории Республики Казахстан в сотрудничестве с ведущими мировыми сертификационными институтами CIPD, HRCI, SHRM. Как правило, сертификации предшествует обучение до 2 лет, по окончании которого выпускники получают дипломы магистров западных университетов.

Краткосрочное обучение по тематике «Управление человеческими ресурсами» представлено на рынке и проводится корпоративными университетами компаний-работодателей, провайдерами учебных курсов, индивидуальными предпринимателями. Обучение на рабочем месте очень широко распространено, например, работник, в прошлом выполняющий функции финансиста, бухгалтера, юриста и имеющий соответствующее образование переходит на должности департамента по управлению человеческими ресурсами и посещает курсы, очно или онлайн, либо проходит обучение через самостоятельный поиск информации в учебниках или интернете.

Обучение осуществляется в высших учебных заведениях и колледжах технического и профессионального образования для специальностей «Менеджмент», «Юриспруденция», «Филология», «Экономика», «Организация и нормирование труда» и т.д. Полный перечень специальностей приведен в Таблицах соответствия (переходные ключи) Классификаторов специальностей образования и Национального классификатора занятий для групп НКЗ – 2, 3,4.

Подготовка по квалификациям «Управление человеческими ресурсами» в разном объеме проходит в 53 ВУЗах⁵ по специальности 5В050700 «Менеджмент». Особо можно выделить несколько ВУЗов, которые целенаправленно готовят HR-менеджеров либо планируют запускать образовательную программу «Управление человеческими ресурсами» в будущем (*Евразийский Национальный Университет им. Л. Гумилева с 2018 года, КАЗГЮУ с 2017 года, Nazarbayev University в консорциуме с КИМЭП, Инновационным Евразийским Университетом (г. Павлодар) – с 2021 года, Академия Государственного управления - с 2020 года*).

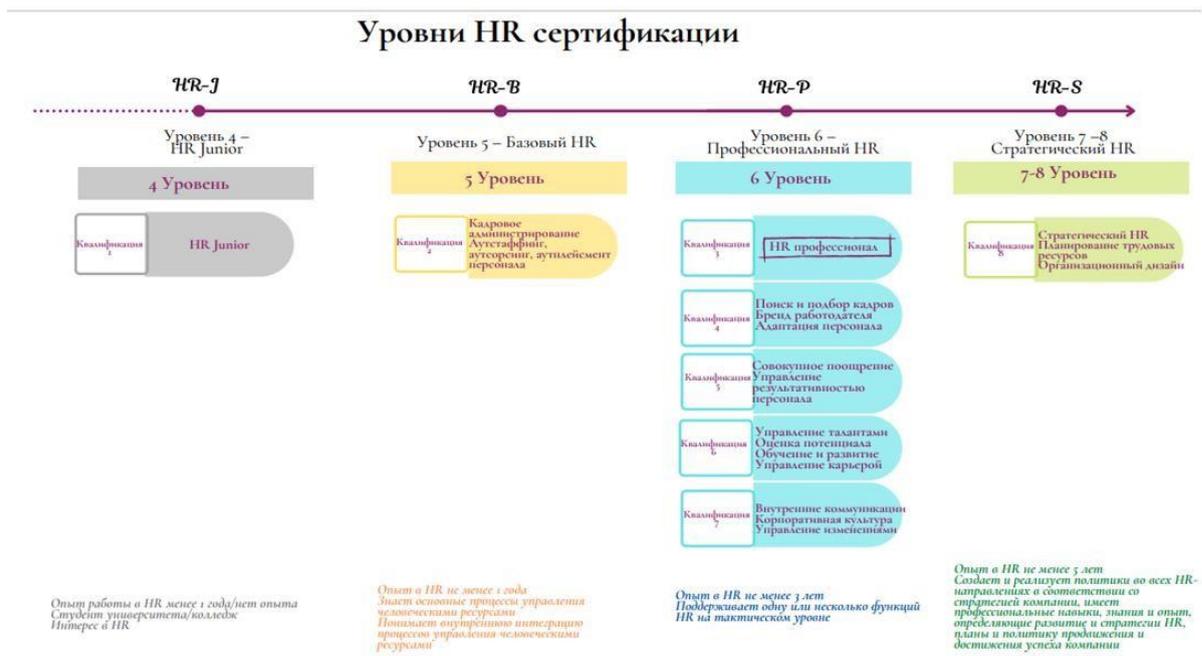
Следует отметить, что **HR-менеджмент является обязательной составляющей учебных программ лучших университетов мира.** В настоящее время ситуация в сфере HR Казахстана постепенно меняется.

При Ассоциации HR менеджеров в 2021 году создано ТОО «Центр сертификации HR», которое специализируется в области профессионального обучения и развития HR специалистов и HR сертификации. Центр сертификации имеет собственные разработанные программы подготовки (обучения), соответствующие утвержденным в Казахстане профессиональным стандартам в области HR «Общее управление человеческими ресурсами» (приказ НПП «Атамекен» №255 от 18.12.2019г.) Сертификационные программы, разработанные с учетом лучших международных практик в области управления персоналом, являются уникальными в Казахстане. В программы включен модуль «Трудовые отношения», рассматривающий основные положения трудового

⁵ Согласно рейтинга образовательных программ по специальности «Менеджмент», проведенный НПП «Атамекен» в 2018 году, [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)

законодательства Республики Казахстан. Каждая программа включает практические занятия, на которых рассматриваются кейсы казахстанских и международных компаний, а также лекции приглашенных спикеров – HRD крупнейших компаний Казахстана.

Центр сертификации, начиная с 2021 года, успешно провел обучение и сертификацию по 5 потокам участников по направлению «HR профессионал», а также провел обучение по направлениям «HR специалист» и «Совокупное вознаграждение». Помимо организаций квазигосударственного и частного сектора (АО «НК «КТЖ», дочерние предприятия АО «НАК «Казатомпром», АО «КазТрансОйл», АО «Самрук-Қазына», Eurasian Resources Group (ERG), АО «Тау-Кен Самрук», АО «АК «Алтыналмас», Jysan Bank, Astana Garden School, ТОО "ХИЛИ ПРОПЕРТИС" (HILY PROPERTIES), Шымкентмай, Connected Home и другие), в обучении и сертификации приняли участие руководители служб управления персоналом центральных и местных государственных органов (министерства, Акиматы, Канцелярия Премьер-Министра Республики Казахстан, Администрация Президента Республики Казахстан, Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы").



За 2021-2023 годы в Центре сертификации прошли обучение 203 человека, из них подали на сертификацию – 143 человека, прошли сертификацию и успешно подтвердили свою квалификацию 97 человек (или 68 %) по программам «HR профессионал», «HR специалист», «Профессионал по совокупному вознаграждению».

5.3. Международный опыт в разработке профессиональных стандартов в сфере HR

Анализ международного опыта разработки профессиональных стандартов для области управления человеческими ресурсами (далее – HR)

показывает, что многие зарубежные страны занимаются данным вопросом и разрабатывают свои профессиональные стандарты для HR-профессии, описывающие набор знаний, умений, навыков и компетенций на каждой профессиональной ступени в HR. Основной целью разработки данных профессиональных стандартов является создание системы профессиональной HR-сертификации, а также внедрение аккредитованных программ обучения по HR-дисциплине с тем, чтобы гарантировать необходимый уровень подготовки HR-профессионалов.

Многие страны, например, Великобритания, США, Германия, Австралия, Гонг Конг, Япония, Канада и др. используют свои разработанные HR-стандарты, в том числе для дальнейшей сертификации HR-специалистов.

Страна	HR стандарт	Ответственный орган и дата образования	Ссылка на HR проф. стандарт
Великобритания	CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development, 1913	https://www.cipd.co.uk
США	HRCI	Human Resources Certification Institute, 1976	https://www.hrci.org
США	SHRM	Society for Human Resources Management, 1948	https://www.shrm.org
Австралия	AHRI Model of Excellence	Australian Human Resources Institute	https://www.ahri.com.au/hr-certification/setting-the-hr-standard/
Канада	CHRP competency framework	Canadian Council of Human Resources Associations, 1994	https://cphr.ca/your-career/competency-framework
Hong Kong	HKIHRM HR Professional Standards	Hong Kong Institute of Human Resource Management, 1977	http://www.hkihrm.org/index.php/ps
Германия		Ассоциация управления персоналом Германии (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, DGFP), 1959	https://www.dgfp.de/
Россия	ПС Специалиста по управлению персоналом	Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации	http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=45674

Наиболее известными и признанными на международном уровне институтами профессиональной сертификации в области HR являются CIPD, SHRM, HRCI сертификации. Все три сертификации требуют хорошее знание английского языка.

Данные организации имеют значительный опыт работы в сфере управления человеческими ресурсами (CIPD более 100, SHRM около 70 и HRCI более 40 лет на рынке) и развиваются вместе с профессией HR. Подтвержденная сертификация данных организаций признается во многих странах мира, в том числе и в Казахстане. Тенденция последних лет, которая прослеживается на рынке труда в Казахстане – включение со стороны крупных работодателей в квалификационные требования к HR-специалистам наличие данных сертификаций (CIPD, SHRM, HRCI и др.), одной из причин является необходимость профессиональной сертификации для HR-специалистов.

CIPD - британская модель HR сертификации

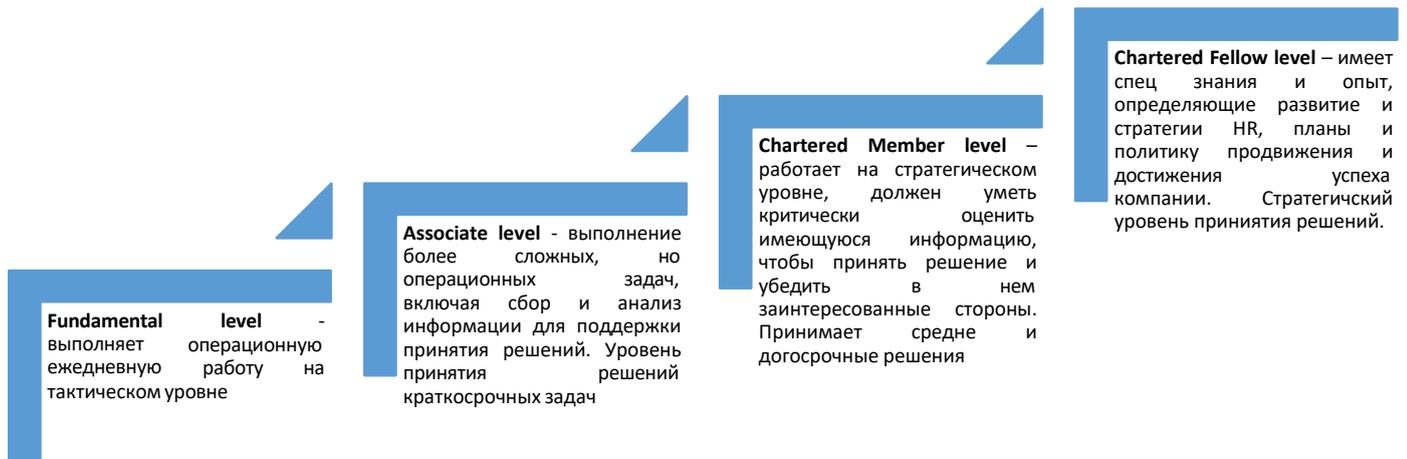
В Великобритании, организаторами процесса разработки профессиональных стандартов являются национальные профессиональные объединения и, в частности, Лицензированный институт персонала и кадрового развития (CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development). CIPD – это ассоциация HR-профессионалов, которая насчитывает более 135 тысяч участников из разных стран. Институт был основан в 1913 году. Право проводить обучение по этой программе есть у 10 Университетов Великобритании. CIPD присвоил им аттестацию Centre of Excellence.

CIPD выделяет три уровня квалификации и 4 профессиональных уровня для HR (4 уровня профессионального членства CIPD), которые отражают уровни влияния на принятие решений:

- Foundation qualifications – начальный уровень квалификации (3 уровень в соответствии с Регулируемой рамкой квалификации, Regulated Qualifications Framework), который соответствует Базовому профессиональному уровню Fundamental CIPD level;
- Intermediate qualifications (level 5) – средний уровень квалификации (5 уровень в соответствии с Регулируемой рамкой квалификации), который соответствует Associate CIPD level;
- Advanced qualifications (level 7) – продвинутый уровень квалификации (7 уровень в соответствии с Регулируемой рамкой квалификации), который соответствует Associate CIPD level.

Далее, CIPD различает 2 высших профессиональных уровня для HR, оперирующих на стратегическом уровне принятия решений, которые следуют после Associate CIPD level – это Chartered Member level и Chartered Fellow level.

Профессиональные уровни CIPD



Статус **Chartered Member** могут подтвердить HR профессионалы, имеющие опыт работы не менее 3 лет на таком уровне, где уже решают вопросы на уровне разработки стратегий и политик, но все еще занимающиеся операционной работой, управлением HR проектами.

Статус **Chartered Fellow** могут подтвердить HR профессионалы, которые имеют не менее 3 лет опыта работы на стратегическом уровне принятия решений.

Также CIPD определяет 6 базовых областей знаний и 8 поведенческих компетенций, обязательные для всех профессиональных уровней HR (имеют свои расписанные критерии на каждом профессиональном уровне), а также выделяет 9 специальных профессиональных областей знаний.

PHR – американская модель HR сертификации

С 1948 году в США существует сообщество Society for Human Resources Management (SHRM), которое объединяет специалистов из HR-области. На данный момент в нем состоят более 500 тысяч HR-специалистов по всему миру. В 1976 году в США появился независимый институт Human Resources Certification Institute (HRCI), в котором были разработаны стандарты для сертификации HR-специалистов. К настоящему времени около 125 тыс. специалистов успешно сдали сертификационные экзамены в институте.

Сертификация HRCI сегодня реализуется под эгидой Бюро непрерывного профессионального развития Международного Финансового Центра «Астана» (BCPD AIFC), роль которого заключается во внедрении международных стандартов, принятии лучших практик и разработке программ для национального сегмента профессионального развития путем предоставления возможностей для повышения квалификации местных специалистов в сфере финансов, инвестиций и финансовых услуг

(<http://aifc.edu.kz/ru>). ВСПД нацелено на развитие человеческого капитала и планирует переобучить более 5 000 специалистов финансовой индустрии Казахстана, тем самым, создав критическую массу профессионалов для экосистемы МФЦА и для страны в целом.

HRCI - американская модель стандартов в области HR подразделяется на три уровня:

- начинающий профессионал в области управления человеческими ресурсами. Эта сертификация была разработана для студентов колледжей. (associate professional in human resources – aPHR);
- профессионал в области управления человеческими ресурсами (professional in human resources –PHR). Предполагается, что специалисты, претендующие на данную сертификацию обладают опытом работы в данной сфере от 2 до 4 лет и находятся в подчинении у руководителя отдела, и специализируются на реализации HR-политик на тактическом уровне;
- профессионал в области управления человеческими ресурсами на стратегическом, а также на глобальном уровне (senior professional SPHR - и global professional in human resources –GPHR). SPHR – следующая ступень после PHR, которая предполагает более обширный опыт в области HR от 6 до 8 лет, ориентацию во всех областях управления персоналом и бизнес-процессов компании, в целом, а также ответственность за реализацию HR-политик на уровне компании. GPHR – международная сертификация более серьезного уровня, чем SPHR, так как предполагает знание и возможность применения всех аспектов HR как на уровне компании в части ее стратегии и тактической реализации, так и на более глобальном уровне, выходящем за рамки национальных границ. Срок действия сертификации – 3 года, что объясняется быстро меняющимися условиями ведения бизнеса и содержания работы (в отличии от CIPD, которая выдается как диплом навсегда).

SHRM – это американская сертификация фокусируется в основном на практических аспектах HR, и ориентирована на тестирование практической, реальной информации, напрямую связанной с ситуациями на рабочем месте, независимо от отрасли и страны. SHRM создало две программы: Сертифицированный профессионал SHRM (SHRM-CP) для специалистов начального и среднего уровня и Старший сертифицированный профессионал SHRM (SHRM-SCP) для специалистов высшего уровня. Сертификаты SHRM подтверждают, что их обладатель владеет профессиональными знаниями и поведенческими компетенциями, крайне необходимыми для эффективного выполнения работы. Срок действия сертификации также, как HRCI - 3 года. Чтобы получить диплом сертифицированного SHRM-CP/SCP заявителям необходимо соответствовать следующим квалификационным требованиям, помимо соответствующего уровня английского языка:

Уровень сертификации	Степень бакалавра			Степень магистра
	Специальность связана с HR	Специальность не связана с HR	Специальность связана с HR	Специальность не связана с HR
SHRM-CP	1 год стажа в HR	2 года стажа в HR	В настоящий момент на HR позиции	1 год стажа в HR
SHRM-SCP	4 года стажа в HR	5 лет стажа в HR	3 года стажа в HR	4 года стажа в HR

Таким образом, отдельные направления профессиональных стандартов HR на сегодня поддерживаются специализированными сертификациями:

№	Направление	Сертификация	Требования
1	Стратегический HR	SPHRi от HRCI	Минимум 4 года опыта работы + степень магистра в области HR
2	Планирование трудовых ресурсов	CIPD Advanced Award in Resourcing and Talent Management	Степень магистра в области HR
3	Организационный дизайн	CIPD Advanced Award in Organisation Design and Development	Опытный профессионал (квалификация позволит освоить инструменты для развития организационной гибкости и повышения эффективности)
4	Поиск и подбор кадров (рекрутинг)	Certified Diversity and Inclusion Recruiter / Professional Recruiter Certification 4.0 (PRC)	Наличие любой HR сертификации
5	Адаптация персонала	Certified Employee Retention Specialist	Наличие одной любой HR сертификации/демонстрирует продвинутое знание в области политик и практик по подбору талантов, адаптации персонала, удержанию и остальным частям цикла управления людьми в организации
6	Управление эффективностью деятельности	Certified Performance Management Professional	Руководители
7	Обучение и развитие персонала	Associate Professional in Talent Development (APTD)	3-5 лет опыта работы в области развития талантов в организации в роли, специализирующейся на проведении тренингов и педагогическом дизайне

8	Управление вознаграждением (компенсации и льготы)	Global Remuneration Professional ⁶ / Certified Compensation and Benefits Manager	Степень бакалавра, не менее 5 лет опыта работы в области компенсаций и льгот
9	Управление талантами/ Управление карьерой	Certified Professional in Learning and Performance (CPLP)/ Certified Career Advisor	Минимум 5 лет опыта работы в области обучения и улучшения эффективности деятельности
10	Управление социально-трудовыми отношениями	Certified Personnel Consultant	Все профессионалы, специализирующиеся в подборе талантов и процессах карьерного планирования и перемещения
11	HR дженералист (специалист широкого профиля/ универсал)	HRCI / SHRM / CIPD	В зависимости от уровня сертификации
12	Цифровой HR	-	-
13	Кадровое администрирование. Аутстаффинг и аутсорсинг персонала	Certified Outsourcing Professional	Начинающие и опытные HR профессионалы в кадровом администрировании, HR knowledge + outsourcing standards
14	HR аналитика	Digital HR Certificate	Опытные профессионалы, руководители
15	Управление корпоративной культурой	CIPD Advanced Award in Employee Engagement	Опытные профессионалы
16	Управление изменениями	Prosci's Change Management Certification	Любые профессионалы, без требований
17	Управление благополучием работников	Work Life Certified Professional	Начинающие и опытные HR профессионалы
18	Внутренние коммуникации	Communication Management Professional / Specialist Certificate (Internal Communications)	Специалисты во внутренних коммуникациях, имеющие несколько лет опыта работы
19	Бренд работодателя	Level 1 Certificate in Employer Brand Leadership	Руководители и старшие менеджеры в области управления персоналом
20	Оценка потенциала персонала	Assistant Test User qualification / Test User qualification / Specialist in Test Use qualification	Профессионалы в области организационной психологии, специализирующиеся на проведении психометрической оценки/тестирования в целях отбора,

⁶ Программа Global Remuneration Professional® (GRP) – Международная сертификационная программа WorldatWork (Профессиональная ассоциация специалистов в области политики вознаграждения труда и материального стимулирования, основанная в 1955 году в США), признанная во всем мире высококачественная квалификационная программа, предназначенная для менеджеров по компенсациям и льготам

			консультирования и развития талантов в организации
--	--	--	--

6. Перечень профессиональных стандартов (отрасли): действующих и планируемых к разработке

6.1. Перечень Профессиональных стандартов «Управление человеческими ресурсами» (утвержденных приказом Заместителя Председателя Правления НПП РК «Атамекен» от 18.12.2019 г. №255)

№	Направление ПС
1	Стратегический HR
2	Планирование трудовых ресурсов
3	Организационный дизайн
4	Поиск и подбор персонала
5	Адаптация персонала
6	Управление эффективностью деятельности
7	Обучение и развитие персонала
8	Управление вознаграждением (компенсации и льготы)
9	Управление талантами
10	Управление трудовыми отношениями
11	Общее управление человеческими ресурсами
12	Цифровой HR
13	Кадровое администрирование
14	HR аналитика
15	Управление корпоративной культурой
16	Управление изменениями
17	Управление благополучием работников
18	Внутренние коммуникации
19	Социология труда (социологические исследования в организации)
20	Бренд работодателя
21	Консультирование в области управления человеческими ресурсами
22	Аутстаффинг персонала
23	Управление карьерой

24	Оценка потенциала персонала
----	-----------------------------

6.2. Перечень Профессиональных стандартов по направлению «Управление человеческими ресурсами», планируемых к разработке/актуализации в 2023 году (по результатам обсуждения и согласования с членами Ассоциации HR-менеджеров):

№	Направление ПС
1	Стратегический HR
2	Организационное развитие и планирование трудовых ресурсов
3	Поиск и подбор персонала (рекрутинг)
4	Управление эффективностью деятельности работников
5	Адаптация, обучение и развитие персонала
6	Управление совокупным вознаграждением
7	Управление талантами (карьерой)
8	Управление трудовыми отношениями
9	Общее управление человеческими ресурсами
10	HR бизнес-партнер (HR-BP)
11	Цифровой HR
12	Кадровое администрирование
13	HR аналитика
14	Управление корпоративной культурой
15	Управление благополучием работников

7. Выводы и предложения:

Результаты показывают, что Казахстан находится в процессе развития отрасли управления человеческими ресурсами, соответствующей системам большинства стран ОЭСР.

По результатам анализа отрасли «Управление человеческими ресурсами»:

- Рынок HR квалификаций переходит в стадию зрелости. Наблюдается четкая и последовательная зависимость между уровнем профессионализма и уровнем оплаты труда специалистов.

- Рынок HR квалификаций является конкурентным. Растет востребованность специалистов, владеющих HR технологиями, отмечается и рост уровня вознаграждения пропорционально уровню квалификации.

- На рынке HR: действуют сообщество профессионалов и профессиональных объединений, форумов и организаций, функционирует рынок обучающих и консалтинговых услуг в области управления человеческими ресурсами, внедряются международные и национальные сертификационные программы, накоплена определенная локальная экспертиза и опыт применения HR технологии в бизнесе, государственном управлении.

- Рынок HR-специалистов нуждается в профессионализации. Отраслевая рамка квалификаций и профессиональные стандарты в сфере HR создают платформу для развития отрасли в масштабах страны, что позволит:

- 1) управлять процессом институционализации HR-отрасли;
- 2) связать локальный и международный рынки труда с HR профессионалами;
- 3) согласовать потребности экономики страны и бизнеса с возможностями рынка труда и профессионалов.

В целях разделения труда, профессионализации HR-отрасли предлагается:

- 1) по ОКЭД: из класса по коду 70221 «Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления» выделить в отдельный класс «Консультирование в сфере управления человеческими ресурсами» с присвоением отдельного кода. Это позволит собирать достоверную статистическую информацию по сфере «Управление человеческими ресурсами», обрабатывать и анализировать услуги по направлению «Консультирование в сфере управления человеческими ресурсами», определять добавленную стоимость HR в объеме услуг;

- 2) по НКЗ: в целях актуализации, а также учитывая практику и перспективы развития HR отрасли, внести в установленном порядке изменения и дополнения в ключевые группы профильных занятий (профессий), представленные в сфере HR;

- 3) разработать/актуализировать 15 профессиональных стандартов с учетом уровней квалификации и дескрипторов (с периодическим обновлением, как минимум, раз в три года) и поддержания знаний в актуальном состоянии на протяжении всей профессиональной жизни специалистов;

- 4) проводить оценку профессиональной подготовленности и подтверждение соответствия квалификации (национальную сертификацию) HR-специалистов.

8. Описание квалификационных уровней ОРК

ОРК разработана с учетом норм законодательства Республики Казахстан и включает в себя 8 иерархически выстроенных уровней квалификации в соответствии с НРК.

Формулировки даны по каждому уровню, подуровню квалификации с учетом требований отрасли, параметров профессиональной деятельности и дескрипторов и представлены в прилагаемой Таблице 1 уровней знаний и навыков, уровней профессиональных и личностных компетенций (приложение 1 к ОРК).

9. Функциональная карта профессиональных квалификаций

Функциональная карта с указанием профессий в профессиональных группах (таблица 2) (приложение 2 к ОРК), показывает связь между профессиями/занятиями для демонстрации возможного профессионального развития работников. Профессиональное развитие может происходить как по горизонтали – в пределах одного квалификационного уровня ОРК, так и по вертикали – по различным квалификационным уровням.

Отчеты и материалы исследований, статистическая информация:

Дейв Ульрих, Уэйн Брокбэнк, 2010, «HR в борьбе за конкурентное преимущество» (фундаментальные исследования);

Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан: <http://stat.gov.kz>;

Исследование «Аналитика и HR тренды», проведенное SmartSolutions (HR provider) в 2023 году;

Исследование «Изучение роли и статуса современного HR в казахстанских организациях частного, квазигосударственного и государственного секторов», 2020 г.

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.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>

Описание дескрипторов ОРК HR

Таблица уровней знаний и навыков

УРОВЕНЬ ОБЛАСТЬ	4 уровень Проф и теоретические знания и практический опыт Выполнение типовых практических заданий. Колледж	5 уровень ЗНАЕТ ЧТО Широкий диапазон теоретических и практических знаний. Самостоятельный поиск информации для решения проф. задач Решение практических задач, предполагающий многообразие способов выполнения и их выбор Бакалавр	6 уровень ЗНАЕТ КАК Широкий диапазон специальных (теоретических и практических) знаний. Самостоятельный поиск, анализ и оценка профессиональной информации Умение осуществлять научно-исследовательскую и инновационную деятельность, применять на практике теоретические знания Бакалавр	7 уровень ПОЧЕМУ И ЗАЧЕМ Концептуальные проф. знания. Создание новых знаний прикладного характера Корреляция деятельности подразделения и организации, умеет ставить цели и делать выбор методов и средств достижения Магистр	8 уровень – МОЖЕТ СОЗДАВАТЬ САМ И НАПРАВЛЯТЬ Знания на самом передовом уровне. Синтез новых сложных идей. Может расширять и переосмысливать проф. знания и практику Исследует, адаптирует проекты ведущие к получению новых знаний, генерирует идеи Магистр, PhD
	Знание подходов и процессов управления человеческими ресурсами, применение на практике различных инструментов управления человеческими ресурсами				
	Знание (“знает”)	Знание (“знает”)	Знание (“знает”)	Знание (“знает”)	Знание (“знает”)

<p>1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ</p>	<p>- имеет представление об основных процессах управления человеческими ресурсами (поиск и подбор персонала, оценка, обучение и развитие, вознаграждение). - знает Трудовой кодекс РК и основные законы/положения в сфере управления трудовыми отношениями, необходимые в его сфере деятельности</p> <p>Навыки (“может”)</p> <p>- выполняет шаблонные типовые задания; - следует основным инструкциям и правилам, прописанным в организации, статьям Трудового кодекса РК и</p>	<p>- знает основные процессы управления человеческими ресурсами; - понимает внутреннюю интеграцию процессов управления человеческими ресурсами; - знаком с инструментами управления человеческими ресурсами, внедренными в организации - знает Трудовой кодекс РК и основные законы/положения в сфере управления трудовыми отношениями, необходимые в его сфере деятельности</p> <p>Навыки (“может”)</p> <p>- применяет инструменты</p>	<p>- знает различные подходы и практики управления человеческими ресурсами; - знает и разбирается в различных инструментах управления человеческими ресурсами, понимает их специфику и знает, как они интегрируют процессы управления человеческими ресурсами в организации; - знает лучшие международные практики и последние тенденции развития в подходах к управлению человеческими ресурсами - знает и разбирается</p>	<p>- знает и разбирается в различных подходах управления человеческими ресурсами; - знает лучшие международные практики в управлении человеческими ресурсами; - знает основные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами; - знает и разбирается в вопросах стратегического планирования и бизнес-администрирования; - знает и разбирается в трудовом законодательстве РК</p> <p>Навыки (“может”)</p> <p>- анализирует и с учетом контекста организации и бизнес среды может самостоятельно</p>	<p>- знает и разбирается в различных подходах управления человеческими ресурсами; - знает лучшие международные практики в управлении человеческими ресурсами; - знает основные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами; - знает и разбирается в вопросах стратегического планирования и бизнес-администрирования; - знает и разбирается в трудовом законодательстве РК, а также знает международную практику (best practice) регулирования трудовых отношений</p>
---	--	--	---	--	--

	<p>основным законам/положениям в сфере управления трудовыми отношениями, необходимым в его сфере деятельности</p>	<p>управления человеческими ресурсами, которые внедрены в организации; - находит пути и вносит предложения по улучшению операционных задач; - следует основным инструкциям и правилам, прописанным в организации, Трудовому кодексу РК и основным законам/положениям в сфере управления трудовыми отношениями, необходимым в его сфере деятельности</p>	<p>Трудовой кодекс РК и основные законы/положения в сфере управления трудовыми отношениями, необходимые в его сфере деятельности</p> <p>Навыки (“может”) - анализирует лучшие практики управления человеческими ресурсами и может внедрить в организации; - находит пути и вносит предложения по улучшению процессов управления человеческими ресурсами, внедренными в организации; - применяет Трудовой кодекс РК и основные законы/положения в сфере управления</p>	<p>разработать, или адаптировать лучшие международные практики, направленные на улучшение бизнес-процессов организации; - предоставляет экспертизу руководству и коллегам по вопросам управления человеческими ресурсами; - применяет Трудовой кодекс РК и основные законы/положения в сфере управления трудовыми отношениями, необходимые в его сфере деятельности, и консультирует коллег по вопросам трудового законодательства</p>	<p>Навыки (“может”) - анализирует текущую ситуацию, стратегические цели организации и основные тенденции, просчитывает риски и на основе анализа разрабатывает стратегию управления человеческими ресурсами, устанавливает стратегические цели, направленные на поддержание бизнес-стратегии организации и повышение ее эффективности; - инициирует внедрение новых подходов/инструментов управления человеческими ресурсами, направленных на проактивное управление человеческими ресурсами; - консультирует по вопросам стратегии</p>
--	---	---	--	--	--

			трудовыми отношениями, необходимые в его сфере деятельности		управления человеческими ресурсами; - устанавливает стратегические цели и задачи в области управления человеческими ресурсами; - направляет и транслирует видение функции своей команде; - разрабатывает новые инструменты в области управления человеческими ресурсами, или даже - новые теории или подходы в области управления человеческими ресурсами; - анализирует основные тенденции развития рынка труда, бизнес среды и вносит предложения в государственные органы/ консультирует по внесению изменений в
--	--	--	---	--	---

					законодательные нормы, регулирующие вопросы трудовых отношений
2. ПОНИМАНИЕ БИЗНЕСА	Понимание бизнеса, в котором оперирует организация, и бизнес-среды, стратегических подходов управления				
	<p>Знание (“знает”) Имеет общее представление о бизнесе компании, понимает, кто является основными клиентами, какими показателями измеряется эффективность организации, знает стратегические цели организации и почему они важны для организации, имеет общее понимание финансовых показателей и их расчете, имеет общее представление о корпоративном управлении организации</p> <p>Навыки (“может”)</p>	<p>Знание (“знает”) Имеет общее представление о бизнесе компании, понимает кто является основными клиентами, знает какими показателями измеряется эффективность организации, знает стратегические цели организации и почему они важны для организации, знает и разбирается в финансовых показателях организации, имеет представление об их расчете, знает что такое корпоративное управление</p> <p>Навыки (“может”)</p>	<p>Знание (“знает”) Знает стратегию организации, связь стратегии организации и политики управления человеческими ресурсами, знает линейку продукции или услуг организации, знает текущие приоритеты и цели организации, внешние тренды (экономические, финансовые, социальные) и как они влияют на бизнес организации, знает финансовые и нефинансовые показатели организации, знает как своя работа влияет на бизнес</p>	<p>Знание (“знает”) Знает как стратегия организации транслируется в политику управления человеческими ресурсами, как информация о продукции или услугах, клиентах организации может использоваться при разработке подходов в управлении человеческими ресурсами. Знает и понимает причинно-следственные связи принятия бизнес решений и достижения бизнес результатов, как и какие конкретные решения компании в ответ на внешние</p>	<p>Знание (“знает”) Знает долгосрочную стратегию организации и как она влияет на политику управления человеческими ресурсами, как внешние факторы и будущие тренды могут влиять на бизнес организации, знает ведущие международные практики управления человеческими ресурсами и как они повлияют на текущий подход в организации, понимает позиции организации на рынке и как их улучшить, зная различные модели и стратегии конкурентной борьбы, знает внутренние и внешние факторы, которые влияют на</p>

	Не применимо	Не применимо	<p>показатели организации, знает роль корпоративного управления в организации. Понимает внутренние бизнес-процессы и свою/подразделения роль в их реализации</p> <p>Навыки (“может”) Интерпретирует финансовые показатели и может использовать их прогноз в своей работе</p> <p>Отслеживает основные изменения в компании и отрасли</p> <p>Предлагает решения по совершенствованию своей работы</p>	<p>вызовы влияют бизнес результат организации, какие существуют лучшие практики управления человеческими ресурсами в различных организациях и как их можно адаптировать, знает конкурентные преимущества организации и какие возможности или какие риски они несут в контексте управления человеческими ресурсами, имеет глубокое понимание кросс-функционального взаимодействия, знает как через эффективное управление человеческими ресурсами поддерживается стратегия</p>	<p>успешность бизнеса, знает какие стратегии управления человеческими ресурсами влияют или могут повлиять на бизнес результат, а также на вклад организации в общество. Знает и разбирается в финансовых и бизнес-показателях, может оперировать ими при коммуникации на стратегическом уровне, знает и разбирается на уровне эксперта в таких вопросах, как экономические факторы и их влияние на бизнес организации, менеджмент организации, различные бизнес-модели, индустрия, в которой оперирует организация</p> <p>Навыки (“может”) Анализирует бизнес среду, в которой</p>
--	--------------	--------------	--	---	---

				<p>организации, знает как повысить бренд работодателя.</p> <p>Навыки (“может”) Интерпретирует финансовые показатели и использует их прогноз в своей работе, может просчитать имеющие риски, связанные с управлением человеческими ресурсами и разработать мероприятия как их избежать, может разрабатывать план управления человеческими ресурсами, который поддерживает стратегию организации и выстраивает сильный бренд работодателя</p>	<p>оперирует организация, и с учетом ее анализа и лучших практик управления человеческими ресурсами, может сформировать стратегию управления человеческими ресурсами организации, направленную на улучшение бизнес результата; Консультирует руководство по вопросам добавленной стоимости/ отдачи от инвестиций (ROI) в инициативы в области управления человеческими ресурсами</p>
Понимание значения анализа в процессе принятия решений и применения современных технологий при анализе данных					

<p>3. АНАЛИТИКА И ЦИФРОВЫЕ НАВЫКИ</p>	<p>Понимает, что такое принятие решение на основе фактов и анализа, основные шаги и подходы анализа данных, что такое информация и почему она важна, какие измерения и показатели применяются в организации и почему они важны.</p> <p>Навыки (“может”) - проводит расчет по шаблонным типовым расчетным операциям; - пользуется отдельными операциями, имеющимися в IT-системах управления персоналом, внедренным в организации</p>	<p>Знание (“знает”) Знает, что такое принятие решение на основе фактов и анализа, основные шаги и подходы анализа данных, что такое информация и почему она важна, какие измерения и показатели применяются в организации и почему они важны. Знает основные распространённые технологии, используемые в HR, понимает их пользу и эффективность. Знает об основных социальных сетях внутри и вне организации и все риски, связанные с их использованием</p> <p>Навыки (“может”) - производит расчет по основным показателям управления</p>	<p>Знание (“знает”) Знает подходы к анализу информации, основные источники информации. Какая и как информация используется при принятии решений по вопросам управления человеческими ресурсами. Знает основные системы, используемые для анализа данных в организации и как рассчитывать основные показатели управления человеческими ресурсами. Как и какая информация о человеческих ресурсах полезна и нужна другим заинтересованным лицам (нпр-р, коллегам, клиентам).</p>	<p>Знание (“знает”) Знает как оценить качество и объективность имеющейся информации, оценивая ее через призму доказательств, знает как использовать различные источники информации при принятии решений, как использовать критическое мышление и разрабатывать идеи коллективно, как разрабатывать показатели и их влияние на работу и персонал, как подходы к управлению человеческими ресурсами влияют на создание стоимости. Знает, как использовать технологии для</p>	<p>Знание (“знает”) Знает, как развивать способность организации и системы анализа информации, знает, как использовать бизнес, финансовые и HR показатели и рассчитать их влияние на бизнес результаты, как интегрировать HR показатели в принятие решений на всех уровнях организации. Знает недавно появившиеся технологии, которые могут улучшить процесс управления человеческими ресурсами и как встроить и интегрировать их с существующими системами в организации. Как максимизировать возможность внедрения технологий с целью улучшения производительности и результативности</p>
--	---	--	---	---	--

		<p>человеческими ресурсами (текучесть и др.); - использует в работе ИТ-систему управления персоналом, социальные сети, внедренные в организации</p>	<p>Знает имеющиеся на рынке технологии в своей сфере и их влияние на работу. Знает как технологии помогают больше взаимодействовать в работе и все возможности и риски, связанные с этим. Знает все риски социальных сетей и как их эффективно использовать для работы</p> <p>Навыки (“может”) - анализирует данные по персоналу с целью разработки предложений для руководства по улучшению существующих подходов по управлению человеческими ресурсами;</p>	<p>поддержки управления человеческими ресурсами и улучшения эффективности работы персонала. Знает, как использовать социальные сети с целью взаимодействия с профессиональными ассоциациями, выстраивания внутренних и внешних коммуникаций и связь со стратегией коммуникаций организации</p> <p>Навыки (“может”) - разрабатывает систему показателей эффективности управления человеческими ресурсами; - использует социальные сети с</p>	<p>персонала. Знает, как пересмотреть и повысить значение использования технологий в организации и их влияние на бизнес результат, может убедить в этом руководство на стратегическом уровне</p> <p>Навыки (“может”) - анализирует и на основе анализа принимает решение о выборе наиболее эффективной ИТ-системы управления персоналом, максимально интегрирующейся с другими ИТ-системами организации</p>
--	--	---	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> - использует для аналитики IT-систему управления персоналом, внедренные в компании; - анализирует наиболее эффективные каналы коммуникации и пользуется социальными сетями, просчитывая все риски 	целью взаимодействия с профессиональными ассоциациями, выстраивает внутренние и внешние коммуникаций	
4. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ	Понимание процесса управления изменениями, поведения человека и процесса формирования корпоративной культуры				
	<p>Знание (“знает”) В целом понимает подход управления изменениями, имеет общее понимание проектного подхода</p> <p>Навыки (“может”) не применимо</p>	<p>Знание (“знает”) Знает подход управления изменениями, знает, что такое проектный менеджмент и его основные подходы</p> <p>Навыки (“может”) - не применимо</p>	<p>Знание (“знает”) Знает, что такое SWOT и PESTLE анализ, как использовать информацию для внедрения изменений. Знает различные подходы к управлению изменением, их преимущества и недостатки. Знает и</p>	<p>Знание (“знает”) Знает методологию управления изменениями, знает подходы анализа и формирования корпоративной культуры организации, знает принципы и подходы управления сопротивлением</p>	<p>Знание (“знает”) Знает как управление изменениями влияет на бизнес результат. Знает как проектный подход влияет на корпоративную культуру.</p> <p>Навыки (“может”) - анализирует бизнес среду, в которой оперирует организация,</p>

			<p>понимает, как происходят изменения и отношение и реакция людей на изменения. Знает проектный подход.</p> <p>Навыки (“может”) - проводит SWOT и PESTLE анализ; - готовит предложения для внедрения изменений одного или несколько процессов управления человеческими ресурсами</p>	<p>изменениям. Знает, как внедрить проектные подход.</p> <p>Навыки (“может”) - проводит анализ текущей корпоративной культуры, интерпретирует полученную информацию и на ее основе готовит предложение по внедрению целевой модели корпоративной культуры</p>	<p>и с учетом ее анализа и лучших практик управления человеческими ресурсами, формирует подход по формированию корпоративной культуры организации, направленный на улучшение бизнес результата; - инициирует изменения в организации, направленные на улучшение бизнес результата; - влияет и убеждает основных стейкхолдеров на стратегическом уровне в необходимости изменений</p>
--	--	--	---	---	--

Таблица уровней профессиональных компетенций

УРОВЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЯ	4 уровень	5 уровень	6 уровень	7 уровень	8 уровень
Консультирование	- консультирует работников по шаблонным операциям своего функционала	-Консультирует работников по своему процессу - Собирает, анализирует факты и информацию для принятия руководством обоснованного решения - Озвучивает своему руководству существующие или потенциальные проблемы для их решения	- Оценивает и анализирует текущие HR-процессы организации - возглавляет реализацию HR инициатив - проводит анализ сложившейся сложной ситуации - консультирует стейкхолдеров по краткосрочным решениям - консультирует руководство по отдельным процессам управления человеческими ресурсами	- Оказывает поддержку руководителям организации в реализации HR-инициатив; -Консультирует руководство по вопросам управления человеческими ресурсами; -Соблюдает своевременность, качество предоставляемых HR-инициатив, а также гарантирует соблюдение бюджета - Выступает коучем для линейных руководителей по вопросам управления человеческими ресурсами, Лидерству, личной эффективности	- Разрабатывает решения по управлению человеческими ресурсами используя передовой опыт и в соответствии бизнес стратегией организации - Знает имеющиеся у руководителей проблемы, связанные с управлением человеческими ресурсами - Разрабатывает видение решения критичных для бизнеса проблем, связанных с управлением человеческими ресурсами, и предлагает лучшее

				- Разрабатывает HR-решения в соответствии с запросом бизнеса	решение с максимальным возвратом инвестиций - Выступает коучем для руководителей на стратегическом уровне по вопросам управления человеческими ресурсами, Лидерству, личной эффективности
Умение коммуницировать, решать конфликты и налаживать эффективные взаимоотношения	- Демонстрирует навыки активного слушания - Способен установить контакт, найти почву для дружеского общения - при возникновении сложных ситуаций обращается за помощью к своему непосредственному руководителю	- Умеет формулировать и аргументировано доносить свое мнение - Выстраивает доверительные отношения внутри структурного подразделения - предлагает стандартные пути разрешения конфликта, опираясь на правила и процедуры	- Оказывает влияние, убеждает или воздействует на других таким образом, что добивается одобрения, согласия или изменения поведения - Запрашивает мнение других - На своем уровне решает сложные ситуации, не эскалируя на	- Выстраивает партнерские отношения внутри организации - Помогает другим освоить навыки и техники активного слушания и постановки правильных вопросов - Создает условия для работников для выстраивания эффективных коммуникаций внутри коллектива - Выступает медиатором при решении сложных	- Выстраивает и поддерживает партнерские отношения внутри и вне организации, обеспечивает эффективную систему коммуникаций с заинтересованными сторонами - Координирует свои действия с другими людьми для решения совместных задач - Выстраивает стратегии улучшения

			<p>вышестоящий уровень</p> <ul style="list-style-type: none"> - выстраивает свою сеть контактов из числа внутренних и внешних стейкхолдеров, включая руководителей, HR-специалистов, кандидатов на работу, т.д. 	<p>конфликтных ситуаций</p>	<p>внутренних коммуникаций</p> <ul style="list-style-type: none"> - Формирует культуру открытых коммуникаций, направленную на недопущение риска возникновения конфликтных ситуаций - Проактивно выстраивает эффективные коммуникации с коллегами, клиентами, поставщиками, высшим руководством, акционерами
<p>Ситуационное решение</p>	<p>принятие</p> <ul style="list-style-type: none"> - Понимает точку зрения других людей - Принимает тот факт, что у кого-то может быть другое мнение и способ действовать- 	<ul style="list-style-type: none"> - Действуя в соответствии с правилами, способен выбрать лучшее решение из множества возможных вариантов - Принимает изменения в потребностях 	<ul style="list-style-type: none"> - Адаптирует тактику своих действий. Действует в соответствии с конкретной ситуацией или особенностями поведения того или иного человека 	<ul style="list-style-type: none"> - Использует знания в своей сфере деятельности, в других областях и понимание бизнеса в целом для решения проблем - Адаптирует стратегию своих действий, меняет подходы или стратегию в 	<ul style="list-style-type: none"> - Вносит организационные изменения и/или выделяет ресурсы, адекватные возникшей ситуации - Корректирует бизнес-план с учетом новых тенденций рынка и

		бизнеса или рабочем окружении и начинает двигаться в новом направлении	- Анализирует причины неудачи и учитывает результаты анализа для будущих действий - Принимает решение прекратить отдельные виды работы или проект, когда это диктуют обстоятельства или изменившаяся ситуация	соответствии с требованиями ситуации	других внешних обстоятельств
Клиентоориентированность	Оказывает услуги клиентам (внутренним и внешним) согласно прописанным регламентам и процедурам, без стремления делать больше	Предлагает клиентам/стейкхолдерам (внутренним и внешним) стандартные услуги, не спрашивая об их уровне удовлетворенности услугами	Считает работу с клиентами / стейкхолдерами (внутренними и внешними) своей приоритетной задачей Собирает всю необходимую информацию для того, чтобы	Предпринимает активные действия, направленные на улучшение результатов работы клиента/стейкхолдера. Понимает, что нужно клиентам, видит и слышит сигналы об их неудовлетворенности При принятии решений на первое	Смотрит на бизнес с позиции клиента/стейкхолдера (внутреннего и внешнего) и выступает как пользующийся доверием консультант, предлагающий решения на долгосрочный период

		<p>Сохраняет доброжелательное спокойствие в общении с клиентами/стейкхолдерами, оказывает услуги строго в соответствии с озвученным запросом</p> <p>Предоставляет клиентам требуемую информацию только по запросу</p>	<p>понять потребности клиента/стейкхолдера</p> <p>Предоставляет услуги высокого качества</p>	<p>место ставит интересы клиентов</p> <p>Всегда выполняет данные клиентам/стейкхолдерам обещания и дает достоверную информацию</p>	<p>Призывает других применять индивидуальный подход к клиентам для выявления их потребностей</p> <p>Побуждает других в первую очередь удовлетворять интересы клиентов, преодолевая препятствующие регламенты и процедуры</p> <p>Своим поведением транслирует другим необходимость клиент ориентированного подхода даже в сложных стрессовых ситуациях</p> <p>Стремится превышать ожидания клиентов, предлагая им больше, а также передает это стремление другим</p> <p>Действует проактивно по</p>
--	--	---	--	--	--

					отношению к клиентам, заранее информируя их в случае возникновения непредвиденных обстоятельств
--	--	--	--	--	---

Таблица уровней личностных компетенций

УРОВЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЯ	4 уровень	5 уровень	6 уровень	7 уровень	8 уровень
Строгое следование этическим нормам	<p>- Имеет общие представления о деловом поведении в организации</p> <p>- Открыт и честен в рабочих ситуациях</p>	<p>Знаком с политикой делового поведения в организации, знает ценности организации</p> <p>Действует в соответствии с ценностями организации</p>	<p>Полностью поддерживает и следует политике делового поведения в организации</p> <p>Всегда действует в соответствии с ценностями организации</p> <p>Остается верен правде и справедливости во всех своих действиях</p>	<p>Берет на себя ответственность, защищая сотрудников и\или свои убеждения, ценности компании</p> <p>Высказывает свое мнение даже в неблагоприятной обстановке</p> <p>Идет на риск, выступая в защиту сотрудников и\или своих убеждений, ценности организации</p>	<p>Своим поведением является примером для всех остальных в вопросах поддержки и следования политике делового поведения в организации, а также ценностей организации</p> <p>Создает и поддерживает атмосферу в коллективе, при которой работники могут открыто</p>

					говорить об ошибках и вносить предложения
Профессионализм (саморазвитие)	<p>Реализует инициативы руководства, спущенные сверху</p> <p>Занимается развитием своих знаний и навыков по указанию руководителя</p>	<p>С любознательностью и открытостью реагирует на новые идеи, исследуя их</p> <p>Самостоятельно занимается развитием своих знаний и навыков</p>	<p>Постоянно ищет пути совершенствования и предлагает идеи повышения эффективности работы на своем участке</p> <p>Прилагает усилия по саморазвитию, каждый день уделяет время развитию своих знаний и навыков, учится на ошибках</p>	<p>Берет на себя инициативу по реализации своих идей и добивается их внедрения</p> <p>Призывает других к применению нестандартного подхода к решению рабочих задач для повышения эффективности</p> <p>Побуждает других развивать собственные знания и навыки всеми возможными способами и оказывает в этом поддержку</p>	<p>- Подает пример, как заботиться о развитии своих сотрудников;</p> <p>- при выявлении возможностей развития учитывает реальные потребности бизнеса во всей организации и в перспективе 2-3 лет</p> <p>- создает атмосферу в коллективе, поощряющую саморазвитие работников</p>
Ориентация на результат	<p>- Проявляет желание выполнять свои рабочие задачи</p> <p>- Ориентирован на результат, но при появлении препятствий</p>	<p>- Берет на себя дополнительные полномочия и ответственность по инициативе руководителя</p> <p>- Доводит рабочие задачи до конца</p>	<p>- Берет на себя ответственность за достижение поставленных целей</p> <p>- Предлагает варианты решения в пределах своей компетенции</p>	<p>- Для достижения необходимого результата принимает на себя дополнительные функции и ответственность</p>	<p>- Своим примером формирует в коллективе культуру ответственности за принимаемые решения</p> <p>- Поддерживает других в достижении общего результата,</p>

	<p>просит помощи руководителя - Берет на себя ответственность только за отдельные части работы, в которые был вовлечен, а не за результат в целом</p>	<p>при напоминании и указании со стороны руководителя</p>	<p>- При столкновении с трудностями не останавливается</p>	<p>- Своевременно принимает решения в пределах своих полномочий -Настойчиво добивается результата и не отступает перед препятствиями -Действует как владелец бизнеса на своем участке работы: обеспечивает необходимое качество работы и полностью принимает на себя ответственность за конечный результат -Доводит решение рабочих задач до конца - Демонстрирует высокую стабильность, добивается исполнения задач вне зависимости от</p>	<p>помогая решать проблемы и преодолевать препятствия - Идет на долгосрочный, хорошо просчитанный предпринимательский риск - На ранних стадиях выявляет новые возможности бизнеса (внутренние и внешние) и включает их в бизнес-план</p>
--	---	---	--	---	--

				степени стресса и давления	
Лидерство	<ul style="list-style-type: none"> - Заинтересован в решении только своих задач, не участвует в формировании команды - Анализирует и подготавливает решения по своему направлению в рамках установленных политик и руководств 	<ul style="list-style-type: none"> - Формирует доверие с заинтересованными сторонами - Ищет новые способы улучшения и рекомендует своему руководству улучшения в HR-процессах и транзакциях - Формирует команду без учета квалификации, опыта и компетенций кандидатов 	<ul style="list-style-type: none"> - Управляет программами, политиками и процедурами для поддержки HR стратегии - Является руководителем HR- инициатив - Отбирает высококвалифицированных специалистов для своей команды 	<ul style="list-style-type: none"> - Разрабатывает HR программы, политики и процедуры для поддержки реализации HR стратегии - Обеспечивает согласованность и поддержку HR инициатив на всех уровнях в организации, используя навыки внутреннего консультанта - Самостоятельно принимает решения на уровне своего подразделения - Развивает своих подчиненных, предоставляет им возможность принимать решения, делегирует задачи, в том числе для их развития 	<ul style="list-style-type: none"> - Управляет рисками, возможностями, определяет необходимость и способствует стратегическим организационным изменениям - Разрабатывает HR стратегию для достижения стратегических целей организации, обеспечивает согласованность между HR стратегией и стратегией бизнеса - Служит влиятельным голосом для HR инициатив в организации - Формирует и воспитывает лидеров внутри своей команды

