Модель компетенции менеджера по подбору и адаптации персонала Отдела HR-развития HR-департамента

Название компетенций	1. Базовый уровень	2. Продвинутый уровень	3. Экспертный уровень
1. КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
3. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
Должен знать	**Нормативно-правовые и трудовые основы:** Понимает базовые требования трудового законодательства Республики Казахстан и нормативных правовых актов, регулирующих вопросы приёма на работу, оформления трудовых отношений, прохождения испытательного срока и адаптации персонала, а также требования к защите персональных данных и соблюдению прав работников. **Корпоративные и регламентные знания:** Знает Устав Общества, положения HR Департамента и Отдела HR-развития, правила внутреннего трудового распорядка, Кодекс корпоративной этики, внутренние приказы и регламенты, определяющие порядок подбора и адаптации персонала, организационную структуру Общества и логику взаимодействия подразделений. **Организационно-процессные основы подбора и адаптации:** Понимает принципы организации процессов подбора, оценки и адаптации персонала, требования системы менеджмента качества, правила работы в системе электронного документооборота.	**Подбор персонала и оценка кандидатов:** Глубоко понимает методы и инструменты подбора персонала, источники привлечения кандидатов, принципы проведения интервью и оценки профессионального и поведенческого соответствия кандидатов, подходы к формированию профилей должностей и требований к персоналу. **Адаптация и сопровождение новых работников:** Знает подходы к построению систем адаптации и наставничества, этапы вхождения новых работников в должность, методы оценки прохождения испытательного срока, инструменты сопровождения и обратной связи, а также роль адаптации в удержании и вовлечённости персонала.	**Стратегическое управление подбором и адаптацией:** Обладает пониманием роли подбора и адаптации персонала в достижении целей и устойчивости Общества, знает подходы к формированию кадрового потенциала, лучшие практики подбора и адаптации в квазигосударственном секторе, методы повышения качества и скорости закрытия вакансий. **Риски и ответственность в подборе персонала:** Понимает кадровые, репутационные и организационные риски, связанные с ошибками подбора и неэффективной адаптацией, а также уровень ответственности за качество кадровых решений и их влияние на эффективность деятельности подразделений.
Должен уметь	**Организация подбора и адаптации персонала:** Способен организовывать процессы подбора и адаптации персонала в соответствии с утверждёнными регламентами и планами, обеспечивать корректное документационное сопровождение, сопровождать кандидатов и новых работников на ключевых этапах их взаимодействия с Обществом. **Нормативное и регламентное соблюдение:** Умеет применять требования законодательства и внутренних документов в деятельности по подбору и адаптации персонала, соблюдать требования системы менеджмента качества, обеспечивать конфиденциальность персональных данных.	**Реализация подбора и оценка соответствия:** Способен проводить подбор персонала по заявкам подразделений, организовывать и проводить интервью/ анкетирование, оценивать соответствие кандидатов профессиональным и корпоративным требованиям, формировать рекомендации по найму и сопровождать принятие кадровых решений. **Сопровождение адаптации и обратная связь:** Умеет организовывать процессы адаптации новых работников, взаимодействовать с руководителями и наставниками, собирать и анализировать обратную связь, оценивать результаты прохождения испытательного срока и вносить предложения по улучшению адаптационных программ, готовит презентации в рамках своей компетенции.	**Экспертная поддержка процессов подбора и адаптации:** Способен принимать решения в сложных и нестандартных ситуациях подбора и адаптации персонала, обеспечивать устойчивость и качество процессов, участвовать в формировании требований к ключевым позициям и кадровому резерву. **Развитие и совершенствование процессов:** Умеет инициировать и сопровождать совершенствование процессов подбора и адаптации, участвовать во внутренних аудитах системы менеджмента качества, предлагать корректирующие и предупреждающие действия, обеспечивать соответствие процессов стратегическим целям и стандартам Общества, а также формировать аналитические и справочные материалы.

25.12.2025г.

Модель компетенции менеджера по командообразованию и корпоративным проектам Отдела HR-развития HR-департамента

Название компетенций	1. Базовый уровень	2. Продвинутый уровень	3. Экспертный уровень
1. КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
3. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
Должен знать	**Нормативно-правовые и трудовые основы:** Понимает базовые требования трудового законодательства Республики Казахстан, нормативные правовые акты, регулирующие вопросы трудовых отношений, внутреннего взаимодействия и корпоративного поведения работников, а также требования к защите персональных данных и соблюдению принципов деловой этики. **Корпоративные и регламентные знания:** Знает Устав Общества, положения HR Департамента и Отдела HR-развития, правила внутреннего трудового распорядка, Кодекс корпоративной этики, внутренние приказы и регламенты, принципы корпоративного управления, а также организационную структуру и логику взаимодействия подразделений. **Организационно-процессные основы HR-проектов:** Понимает принципы организации и планирования HR-проектов, требования системы менеджмента качества, правила работы в системе электронного документооборота.	**Командообразование и групповая динамика:** Глубоко понимает принципы формирования и развития команд, основы групповой динамики, методы повышения эффективности командного взаимодействия, подходы к развитию доверия, вовлечённости и ответственности в рабочих коллективах, а также инструменты профилактики и разрешения внутрикомандных напряжений. **Корпоративные проекты и внутренние инициативы:** Знает подходы к разработке и реализации корпоративных проектов, методы планирования, координации и сопровождения HR-инициатив, инструменты внутреннего взаимодействия и коммуникаций, основы проектного управления и подготовки презентационных и аналитических материалов.	**Стратегическое развитие команд и корпоративных инициатив:** Обладает пониманием роли командообразования и корпоративных проектов в реализации стратегии Общества, знает лучшие практики развития команд и проектной культуры в квазигосударственном секторе, подходы к интеграции командных инициатив в систему HR-развития и корпоративных ценностей. **Риски и ответственность в HR-проектах:** Понимает социальные, репутационные и организационные риски, связанные с реализацией корпоративных проектов и командных инициатив, а также уровень ответственности за качество, результативность и устойчивость реализуемых HR-проектов.
Должен уметь	**Организация командных и корпоративных мероприятий:** Способен организовывать мероприятия и инициативы, направленные на развитие командного взаимодействия и корпоративной среды, обеспечивать их корректное планирование, документационное сопровождение и согласование в рамках действующих регламентов. **Нормативное и регламентное соблюдение:** Умеет применять требования законодательства и внутренних документов в деятельности по реализации корпоративных проектов, соблюдать требования системы менеджмента качества, обеспечивать конфиденциальность и корректность использования информации.	**Реализация HR-проектов и командных инициатив:** Способен разрабатывать и реализовывать проекты по командообразованию, координировать взаимодействие участников, выстраивать коммуникации между подразделениями, обеспечивать выполнение задач в установленные сроки и в рамках утверждённых планов. **Оценка эффективности и обратная связь:** Умеет анализировать эффективность реализованных мероприятий и проектов, собирать и интерпретировать обратную связь участников, формировать предложения по улучшению командных и корпоративных инициатив.	**Экспертная роль в развитии команд и проектов:** Способен формировать предложения по развитию командной и проектной культуры Общества, обеспечивать соответствие HR-инициатив стратегическим целям, участвовать в формировании планов и бюджета HR-развития в части корпоративных проектов. **Управление качеством и устойчивостью инициатив:** Умеет участвовать во внутренних аудитах системы менеджмента качества, инициировать корректирующие и предупреждающие действия, обеспечивать устойчивость и преемственность корпоративных проектов, неся ответственность за качество и долгосрочный эффект реализуемых инициатив.

25.12.2025 г.

Модель компетенции менеджера по оценке персонала Отдела HR-развития HR-департамента

Название компетенций	1. Базовый уровень	2. Продвинутый уровень	3. Экспертный уровень
1. КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
3. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
Должен знать	**Нормативно-правовые и трудовые основы:** Понимает базовые требования трудового законодательства Республики Казахстан и нормативных правовых актов, регулирующих вопросы оценки персонала, аттестации и принятия кадровых решений, а также требования к защите персональных данных, конфиденциальности информации и соблюдению прав работников. **Корпоративные и регламентные знания:** Знает Устав Общества, положения HR Департамента и Отдела HR-развития, правила внутреннего трудового распорядка, Кодекс корпоративной этики, внутренние приказы и регламенты, определяющие порядок проведения оценки, аттестации и использования результатов оценки персонала. **Организационно-процессные основы оценки персонала:** Понимает принципы организации и планирования процессов оценки персонала, требования системы менеджмента качества, правила работы в системе электронного документооборота, базовые требования информационной безопасности, охраны труда и порядок действий в чрезвычайных ситуациях.	**Методы и инструменты оценки персонала:** Глубоко понимает подходы и инструменты оценки персонала, включая оценку профессиональных компетенций, управленческого потенциала и соответствия занимаемой должности, методы интервью, тестирования, ассессмент-подходы и иные формы оценки, применяемые в корпоративной практике. **Оценка, аттестация и аналитика:** Знает принципы проведения аттестации работников, методы анализа и интерпретации результатов оценки, подходы к формированию рекомендаций по развитию, обучению и кадровым решениям, а также правила подготовки аналитических и управленческих материалов по итогам оценки персонала.	**Стратегическое управление системой оценки:** Обладает пониманием роли оценки персонала в развитии кадрового потенциала и реализации стратегии Общества, знает лучшие практики построения систем оценки и управления талантами в квазигосударственном секторе, подходы к интеграции оценки в процессы развития, обучения и формирования кадрового резерва. **Риски и ответственность в оценке персонала:** Понимает кадровые, репутационные и социальные риски, связанные с некорректной оценкой персонала и использованием её результатов, а также уровень ответственности за объективность, корректность и управленческие последствия решений, принимаемых на основе оценки.
Должен уметь	**Организация процессов оценки персонала:** Способен организовывать проведение оценки персонала в соответствии с утверждёнными регламентами и планами, обеспечивать корректное документационное сопровождение процедур оценки, взаимодействовать с участниками процесса и обеспечивать конфиденциальность информации. **Нормативное и регламентное соблюдение:** Умеет применять требования законодательства и внутренних документов в деятельности по оценке персонала, соблюдать требования информационной безопасности, охраны труда и системы менеджмента качества, обеспечивать корректность хранения и использования результатов оценки.	**Проведение оценки и интерпретация результатов:** Способен проводить оценочные процедуры, анализировать и интерпретировать результаты оценки персонала, формировать выводы и рекомендации по развитию работников, использовать результаты оценки для поддержки управленческих и HR-решений. **Взаимодействие и методическая поддержка:** Умеет взаимодействовать с руководителями подразделений по вопросам оценки персонала, консультировать участников процесса, участвовать в аттестационных и оценочных комиссиях, обеспечивать методическую поддержку процедур оценки.	**Экспертная роль в развитии системы оценки:** Способен формировать предложения по развитию и совершенствованию системы оценки персонала, обеспечивать соответствие оценочных процедур стратегическим целям Общества, участвовать в разработке и актуализации методик оценки и инструментов развития персонала. **Управление качеством и устойчивостью оценки:** Умеет участвовать во внутренних аудитах системы менеджмента качества, инициировать корректирующие и предупреждающие действия, обеспечивать устойчивость и объективность процессов оценки персонала, неся ответственность за качество и практическую применимость результатов оценки.

Модель компетенции менеджера по обучению персонала Отдела HR-развития HR-департамента

Название компетенций	1. Базовый уровень	2. Продвинутый уровень	3. Экспертный уровень
1. КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
3. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
Должен знать	**Нормативно-правовые и трудовые основы:** Понимает базовые требования трудового законодательства Республики Казахстан и нормативных правовых актов, регулирующих вопросы обучения, развития и повышения квалификации работников, а также общие требования к защите персональных данных, соблюдению прав работников и принципов деловой этики. **Корпоративные и регламентные знания:** Знает Устав Общества, положения HR Департамента и Отдела HR-развития, правила внутреннего трудового распорядка, Кодекс корпоративной этики, внутренние приказы и регламенты, определяющие порядок организации обучения и развития персонала, а также структуру управления и взаимодействия подразделений. **Организационно-процессные основы обучения:** Понимает принципы организации и планирования процессов обучения и развития персонала, требования системы менеджмента качества, правила работы в системе электронного документооборота, базовые требования информационной безопасности.	**Системы обучения и развития персонала:** Глубоко понимает подходы к выявлению потребностей в обучении, планированию и реализации программ обучения и развития, адаптации и наставничества, развитию профессиональных и управленческих компетенций, а также принципы оценки эффективности обучения и развития персонала. **Форматы и инструменты обучения:** Знает современные форматы корпоративного обучения, включая очное, дистанционное и смешанное обучение, методы организации внутренних и внешних обучающих мероприятий, принципы работы с провайдерами обучения, основы методической разработки учебных программ и материалов.	**Стратегическое развитие обучения персонала:** Обладает пониманием роли обучения и развития персонала в реализации стратегии Общества, знает подходы к формированию системы непрерывного обучения, развитию кадрового резерва и управлению знаниями, лучшие практики корпоративного обучения в квазигосударственном секторе. **Эффективность, риски и ответственность:** Понимает риски, связанные с реализацией программ обучения, неэффективным использованием ресурсов и несоответствием программ стратегическим задачам, а также принципы управления качеством обучения и ответственности за результативность программ развития персонала.
Должен уметь	**Организация и сопровождение обучения:** Способен организовывать процессы обучения персонала, формирование плана развития, работу на портале государственных закупок, в соответствии с утверждёнными планами и регламентами, готовить документацию по обучающим мероприятиям, обеспечивать корректное сопровождение программ обучения и развитие персонала на всех этапах их реализации, а также **Нормативное и регламентное соблюдение:** Умеет применять требования законодательства и внутренних документов в деятельности по обучению персонала, соблюдать требования информационной безопасности, охраны труда и системы менеджмента качества, обеспечивать корректность документационного и информационного сопровождения обучения.	**Реализация программ обучения и развития:** Способен разрабатывать и реализовывать программы обучения и развития персонала, координировать проведение обучающих мероприятий, взаимодействовать с внутренними тренерами и внешними поставщиками, обеспечивать участие работников в программах обучения и развития. **Аналитика и оценка эффективности обучения:** Умеет анализировать потребности в обучении, оценивать результаты и эффективность реализованных программ, готовить аналитические и управленческие материалы, формировать предложения по корректировке и развитию системы обучения персонала.	**Экспертная роль в развитии персонала:** Способен формировать предложения по развитию системы обучения персонала, обеспечивать соответствие программ обучения стратегическим целям Общества, участвовать в формировании бюджета HR-развития и инициировать внедрение новых форматов и инструментов обучения. **Управление качеством и устойчивостью обучения:** Умеет участвовать во внутренних аудитах системы менеджмента качества, инициировать корректирующие и предупреждающие действия, обеспечивать устойчивость и непрерывность процессов обучения и развития персонала, неся ответственность за качество и результативность реализуемых программ.

Модель компетенции менеджера по развитию корпоративной культуры Отдела HR-развития HR-департамента

Название компетенций	1. Базовый уровень	2. Продвинутый уровень	3. Экспертный уровень
1. КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
3. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
Должен знать	**Нормативно-правовые и трудовые основы:** Понимает базовые требования трудового законодательства Республики Казахстан и нормативных правовых актов, регулирующих вопросы трудовых отношений, социальной политики и корпоративного поведения работников, а также общие требования к соблюдению прав работников и деловой этики. **Корпоративные и регламентные знания:** Знает Устав Общества, положения HR Департамента и Отдела HR-развития, правила внутреннего трудового распорядка, Кодекс корпоративной этики, внутренние приказы, распоряжения и регламенты, принципы корпоративного управления и внутренние коммуникационные каналы Общества. **Организационно-процессные основы HR-деятельности:** Понимает принципы организации и планирования HR-инициатив, требования системы менеджмента качества, правила работы в системе электронного документооборота.	**Корпоративная культура и вовлечённость персонала:** Глубоко понимает принципы формирования и развития корпоративной культуры, методы оценки вовлечённости и удовлетворённости персонала, инструменты диагностики внутреннего климата, подходы к формированию и поддержанию корпоративных ценностей, механизмы нематериальной мотивации и признания работников. **HR-проекты и внутренние коммуникации:** Знает принципы разработки и реализации HR-инициатив и программ, методы подготовки сценариев и планов корпоративных мероприятий, инструменты внутренних коммуникаций, подходы к взаимодействию со структурными подразделениями, основы подготовки презентационных и аналитических материалов.	**Стратегическое развитие корпоративной культуры:** Обладает пониманием роли корпоративной культуры в реализации стратегии Общества, знает подходы к интеграции ценностной модели в стратегию развития, методы оценки влияния корпоративной культуры на производственные, управленческие и репутационные показатели, лучшие практики развития корпоративной культуры в квазигосударственном секторе. **Управление HR-инициативами и рисками:** Понимает риски реализации корпоративных программ и внутренних коммуникаций, репутационные и социальные риски, требования к антикоррупционной культуре, а также принципы корректировки HR-инициатив и защиты интересов Общества.
Должен уметь	**Организация корпоративных инициатив и документационного сопровождения:** Способен организовывать корпоративные мероприятия и инициативы в соответствии с планами Отдела HR-развития, вести календарь HR-активностей, готовить справочные, аналитические и презентационные материалы, обеспечивать корректное оформление и хранение документации. **Нормативное и регламентное соблюдение:** Умеет применять требования законодательства и внутренних документов в своей деятельности, умеет соблюдать требования системы менеджмента качества, работать в системе электронного документооборота и обеспечивать архивирование завершённых материалов.	**Реализация программ корпоративной культуры:** Способен разрабатывать и реализовывать программы развития корпоративной культуры, формировать концепции и сценарии HR-инициатив, координировать выпуск внутренних информационных материалов, выстраивать взаимодействие с подразделениями и внешними партнёрами. **Аналитика и вовлечённость персонала:** Умеет анализировать уровень удовлетворённости и вовлечённости персонала, выявлять проблемные зоны корпоративного климата, разрабатывать предложения по улучшению, оценивать эффективность реализованных мероприятий и инициатив.	**Стратегическая HR-экспертиза в области культуры:** Способен формировать предложения по развитию корпоративной культуры Общества, обеспечивать соответствие HR-инициатив стратегическим целям, участвовать в формировании бюджета HR-развития, инициировать автоматизацию и развитие HR-процессов в части внутренних коммуникаций и корпоративных программ. **Управление качеством и устойчивостью инициатив:** Умеет участвовать во внутренних аудитах системы менеджмента качества, инициировать корректирующие и предупреждающие действия, обеспечивать достижение KPI Подразделения, поддерживать устойчивость и непрерывность HR-инициатив, неся ответственность за качество и результативность реализуемых программ.

Модель компетенции начальника Отдела HR-развития HR-департамента

Название компетенций	1. Базовый уровень	2. Продвинутый уровень	3. Экспертный уровень
1. КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
3. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
Должен знать	**Нормативно-правовые знания:** Понимает правовую и регуляторную среду реализации функций HR-развития в квазигосударственной секторе, ориентируется в трудовом законодательстве Республики Казахстан, и иных нормативных правовых актах Республики Казахстан, регламентирующих деятельность курируемой деятельности. **Корпоративные и регламентные знания:** Знает систему корпоративного управления Общества, Устав, положения и регламенты, определяющие деятельность HR Департамента и Отдела HR-развития, правила внутреннего трудового распорядка, Кодекс корпоративной этики, организационную структуру Общества, распределение ролей и ответственности, а также порядок взаимодействия HR-развития с другими подразделениями. **Процессные и организационные основы HR-развития:** Понимает принципы организации и планирования деятельности HR-развития, требования системы менеджмента качества, правила работы в системе электронного документооборота, базовые требования информационной безопасности, охраны труда и пожарной безопасности, а также общую логику процессного и риск-ориентированного подхода в управлении HR-инициативами.	**Управление процессами HR-развития:** Глубоко понимает подходы к развитию персонала, включая подбор, адаптацию, наставничество, обучение, развитие и оценку, формирование и развитие кадрового резерва, развитие корпоративной культуры и вовлечённости персонала. **Планирование, бюджетирование и контроль эффективности:** Знает принципы формирования планов работы Отдела HR-развития, основы бюджетирования HR-инициатив, порядок исполнения государственных заданий и KPI подразделения, правила целевого использования бюджетных средств, а также подходы к подготовке управленческой и аналитической отчётности по направлениям HR-развития.	**Стратегическое HR-развитие:** Обладает системным пониманием роли HR-развития в реализации Стратегии развития Общества, знает подходы к интеграции программ обучения, развития компетенций и корпоративной культуры в стратегические цели, лучшие международные практики HR-развития в квазигосударственном секторе, методы трансформации и обновления HR-процессов, а также знаниями в области внедрения digital инструментов. **Управление рисками и ответственностью:** Понимает кадровые, социальные и репутационные риски, связанные с реализацией HR-инициатив, принципы риск-ориентированного управления и защиты интересов Общества, а также уровень персональной ответственности руководителя HR-развития за устойчивость, результативность и долгосрочный эффект реализуемых программ.
Должен уметь	**Организация и устойчивость HR-развития:** Способен выстраивать работу Отдела HR-развития в соответствии с требованиями законодательства и корпоративных регламентов, обеспечивать управляемость и согласованность HR-инициатив, поддерживать дисциплину, порядок и надёжность процессов, связанных с развитием персонала и корпоративной среды. **Нормативное и регламентное сопровождение деятельности:** Умеет применять нормы законодательства и внутренних документов в практической деятельности, обеспечивать соблюдение требований информационной безопасности, охраны труда и системы менеджмента качества, поддерживать корректность документации и управляемость процедур HR-развития.	**Оперативное и процессное управление HR-развитием:** Способен организовывать и контролировать выполнение планов работы Отдела HR-развития, обеспечивать достижение KPI подразделения, координировать разработку и внедрение HR-процессов развития, выстраивать взаимодействие с подразделениями и внешними партнёрами. **Бюджетирование и аналитическая поддержка:** Умеет формировать бюджетные заявки по направлениям HR-развития, контролировать исполнение бюджета, обеспечивать целевое использование средств, готовить на постоянной основе аналитические и управленческие отчёты для принятия обоснованных решений руководством Общества, а также презентации по внедрению новых проектов.	**Стратегическое руководство HR-развитием:** Способен разрабатывать и реализовывать ключевые направления развития HR-функции, инициировать совершенствование HR-процессов, обеспечивать соответствие HR-инициатив стратегии Общества, принимать управленческие решения в условиях неопределённости и повышенной ответственности. **Управление рисками, качеством и преемственностью:** Умеет выявлять и управлять HR-рисками, инициировать корректирующие и предупреждающие действия, обеспечивать соответствие деятельности требованиям системы менеджмента качества, обеспечивать преемственность и устойчивость процессов HR-развития.

25.12.2025