Отчет о проделанной работе в рамках разработки моделей компетенций АО «Агентство Хабар»

Акционерным обществом «Центр медицинских технологий и информационных систем» (далее – АО «ЦМТИС») проведена работа по разработке модели компетенций по 354 должностям Акционерного общества «Агентство Хабар» (далее – АО «Хабар»).

Введение

1. Цели проекта:

1) Создание единой модели компетенций АО «Агентство Хабар», отражающей стратегию компании, специфику медиаиндустрии и корпоративную культуру, как основы для всех HR-процессов.

2) Описание и структурирование компетенций для 354 должностей при общей численности 997 штатных единиц с учётом различий между телеканалами «Хабар» и «24 KZ», творческих, производственных и административных функций.

2. Задачи проекта:

1) Выполнить анализ работ и должностей, направленный на выявление факторов успеха, включая сбор и систематизацию информации по функциям и обязанностям сотрудников;

2) Разработать модель компетенций АО «Агентство Хабар», предусматривающую:

- формирование перечня корпоративных, управленческих и профессиональных компетенций;
- разработку поведенческих индикаторов для различных уровней и типов должностей;
- адаптацию модели к особенностям работы телеканалов «Хабар» и «24 KZ».

3) Описать компетенции не менее чем для 350 должностей с учётом:

- организационной структуры и разнообразия ролей;
- творческих, технических, управленческих и административных функций;
- уровней ответственности и сложности выполняемых задач.

Организация включает головной офис, телеканалы «Хабар» и «24 KZ», региональную сеть, производственные, технические, административные и обеспечивающие подразделения. Штат охватывает управленческий, административный и производственный персонал, а также специализированные роли в области контента, технологий, аналитики, маркетинга, digital и международного сотрудничества. Такая структура отражает полный цикл медиапроизводства — от стратегического управления и редакционной политики до технического обеспечения и дистрибуции контента.

В штатном расписании зафиксировано значительное количество однотипных и близких по содержанию должностей (редакторы разных категорий, координаторы, режиссёры, продюсеры, менеджеры, специалисты), в том числе:

- повторяющиеся должности внутри одного канала;
- аналогичные роли на телеканалах «Хабар» и «24 KZ»;
- дублирующие функции между центральными и региональными подразделениями.

При этом различия между уровнями должностей часто формализованы через наименования («главный», «старший», «ведущий», «I–II категория»), но не всегда подкреплены чётко различающимися функционалами и требованиями к компетенциям.

Отдельные функции и должности совмещаются одним сотрудником, в том числе между разными каналами и подразделениями. Это повышает операционные и управленческие риски, усиливает зависимость ключевых процессов от отдельных специалистов и затрудняет устойчивое планирование ресурсов.

Последствия для HR-системы

Сложившееся штатное расписание при отсутствии единой модели компетенций приводит к:

- размыванию границ ответственности;
- затруднению объективной оценки эффективности сотрудников;
- появлению должностей с идентичным содержанием («должность ради должности»);
- ограниченным возможностям для системного развития, ротации и кадрового резерва.

Текущая структура и штатное расписание подтверждают необходимость разработки единой, иерархически выстроенной модели компетенций, которая позволит:

- унифицировать требования к однотипным должностям;
- чётко развести уровни ответственности и сложности;
- сократить дублирование и необоснованные совмещения;
- создать прозрачную основу для оценки, мотивации и развития персонала в масштабах всей компании.

Итоговая управленческая пирамида выглядит следующим образом:

ТОП-менеджмент 14 единиц

Директора 14 единиц

Начальники / руководители 42 единицы

Специалисты и эксперты 284 единицы

Таблица состава штатного расписания АО «Агентства Хабар»

№	Наименование	Кол-во, ед.	Состав
1	ТОП-уровень (Top management) представляет Правление, первых лиц каналов и ключевых дирекций	14	Председатель Правления Заместитель Председателя Правления Члены Правления (если предусмотрены) Генеральный продюсер Управляющие директора

			Директора телеканалов («Хабар», «24 KZ») Директора ключевых дирекций (техническая, производственная, стратегическая и др.)
2	Директора департаментов/служб	14	HR Экономика и финансы Правовое обеспечение Маркетинг и PR Стратегическое развитие и аналитика Дизайн и графика Международное сотрудничество и закуп Техническая дирекция Производственная дирекция Департамент интернет-проектов Региональная корреспондентская сеть Коммерческий департамент и др.
3	Начальники подразделений/руководители среднего звена	42	Начальников отделов Руководителей служб Руководителей редакций Начальников секторов Руководителей групп Шеф-редактор как управленческая роль Главных редакторов (если управляют людьми)
4	Специалисты и эксперты (исполнители)	284	Редакторские роли всех категорий Продюсеров, корреспондентов Режиссеров, операторов, инженеров Аналитиков, менеджеров, специалистов Digital, IT, маркетинг, HR-специалистов Региональных сотрудников

3. Анализ текущей ситуации

АО «Агентство Хабар» — национальная медиакомпания, осуществляющая деятельность в сфере телевизионного и мультимедийного вещания. Основными направлениями деятельности Агентства являются производство, приобретение и распространение информационного, аналитического, общественно-политического, культурного и развлекательного контента.

В структуру Агентства входят телевизионные каналы «Хабар» и «24 KZ», отличающиеся по формату, целевой аудитории и темпам производства контента, а также административные, технические и обеспечивающие подразделения.

Организационная структура компании включает творческие, производственные, технические, управленческие и вспомогательные функции, обеспечивающие полный цикл медиапроизводства — от формирования контентной политики до эфирного вещания и дистрибуции.

Специфика деятельности Агентства обусловлена высокой динамикой медиарынка, жёсткими сроками производства контента, повышенными требованиями к качеству, достоверности и соблюдению нормативно-правовых требований. Работа компании сочетает творческие процессы и строгие регламентированные процедуры, что требует гибких управленческих подходов, высокой профессиональной экспертизы сотрудников и эффективного взаимодействия между подразделениями.

Дополнительной особенностью является одновременная работа с творческими командами и административно-управленческим персоналом, что повышает значимость единых корпоративных стандартов, прозрачных требований к компетенциям и системного развития персонала.

4. Аудит готовности компании к внедрению модели компетенций

Аудит готовности АО «Агентство Хабар» к внедрению модели компетенций направлен на оценку существующих управленческих и HR-процессов, доступных ресурсов и уровня организационной зрелости компании в контексте системного управления персоналом.

Существующие процессы

В компании сформированы базовые процессы управления персоналом, включая подбор, адаптацию, обучение и оценку сотрудников. Используются должностные инструкции, KPI-матрицы и внутренние регламенты, отражающие функциональные обязанности и зоны ответственности. Вместе с тем данные процессы носят преимущественно функциональный и регламентный характер и не в полной мере интегрированы в единую модель требований к компетенциям, особенно в части творческих и управленческих ролей.

Ресурсное обеспечение

Компания располагает необходимыми организационными и кадровыми ресурсами для реализации проекта: управленческая команда, HR-подразделение, эксперты из профильных подразделений, а также доступ к

внутренней документации и ключевым сотрудникам. Возможность привлечения сотрудников разных уровней и функций создаёт условия для формирования модели компетенций, отражающей реальную специфику работы телеканалов и административных подразделений.

Уровень зрелости

Уровень зрелости управления персоналом можно оценить как средний. В компании присутствует осознание необходимости системного развития персонала и повышения управленческой эффективности, однако отсутствует единый корпоративный стандарт компетенций, используемый во всех HR-процессах. Внедрение модели компетенций рассматривается как логичный следующий этап развития системы управления персоналом и повышения эффективности деятельности Агентства.

В целом, результаты аудита свидетельствуют о достаточной готовности компании к внедрению модели компетенций при условии методологической поддержки, вовлечения руководителей и поэтапного внедрения разработанных инструментов.

Корпоративная культура

Корпоративная культура АО «Агентство Хабар» формируется в условиях высокой социальной ответственности и публичности деятельности, характерных для национальной медиакомпании. Для организации в целом характерна ориентация на выполнение общественно значимых задач, соблюдение нормативно-правовых требований и репутационную устойчивость. Одновременно в творческих подразделениях выражены ценности профессиональной автономии, скорости принятия решений и гибкости, что создаёт различия в культурных установках между подразделениями. Отсутствие формализованных единых поведенческих стандартов приводит к неоднородности проявлений корпоративной культуры и различному пониманию ожиданий от поведения сотрудников.

Управленческие стили

В компании представлены различные управленческие стили, обусловленные спецификой функций и личными подходами руководителей. В административных и обеспечивающих подразделениях преобладает регламентированный, директивный стиль управления, ориентированный на контроль и соблюдение процедур. В творческих и редакционных командах чаще используется ситуативный и партнёрский стиль, допускающий высокую степень самостоятельности сотрудников. Недостаточная унификация управленческих подходов затрудняет формирование единых требований к эффективности, ответственности и развитию персонала, особенно на уровне среднего управленческого звена.

HR-стратегия

HR-стратегия компании ориентирована на обеспечение непрерывности производственных процессов, оперативное закрытие кадровых потребностей и поддержание базового уровня квалификации сотрудников. Вместе с тем развитие персонала, формирование кадрового резерва и системная оценка управленческих и профессиональных компетенций носят фрагментарный

характер. Отсутствует единая модель компетенций, служащая связующим элементом между подбором, оценкой, обучением и карьерным развитием сотрудников.

В целом анализ показывает необходимость перехода от разрозненных HR-практик к целостной системе управления компетенциями, которая позволит выровнять корпоративные ценности, управленческие подходы и HR-процессы в рамках единого профессионального стандарта.

Описание текущих проблем в управлении персоналом

В ходе интервью с руководителями и анализа внутренней документации были выявлены системные проблемы в управлении персоналом, влияющие на эффективность процессов, качество управленческих решений и устойчивость деятельности Агентства.

Несоответствие должностных инструкций фактической деятельности.

Ряд должностных инструкций не отражает реальное содержание выполняемых функций, уровень ответственности и объём задач. Фактические обязанности сотрудников во многих случаях расширены или изменены по сравнению с формально закреплёнными, что затрудняет объективную оценку эффективности, формирование требований к компетенциям и выстраивание прозрачных ожиданий со стороны руководства.

Совмещение должностей и функционалов между каналами.

Выявлены случаи совмещения ключевых функций на разных телеканалах одним сотрудником, в частности в Отделе программинга и вещания телеканалов «24 KZ» и «Хабар». Такое совмещение повышает операционные и управленческие риски, снижает скорость принятия решений, увеличивает нагрузку на сотрудников и создаёт зависимость критически важных процессов от одного человека, что негативно отражается на устойчивости и непрерывности работы.

Дублирование должностей с идентичным функционалом.

В ряде подразделений, в том числе в блоке программинга и вещания телеканала «Хабар», зафиксировано наличие нескольких должностей с одинаковым или практически идентичным функционалом (главный редактор, шеф-редактор, редактор высшей категории). При этом различия между должностями не подкреплены отличиями в зонах ответственности, уровне принятия решений или требованиях к компетенциям. Это приводит к дублированию функций, размыванию ответственности и формальному усложнению организационной структуры.

Пробелы в системе компетенций

Отсутствие единой модели компетенций не позволяет чётко разграничить требования к разным уровням должностей, определить ожидания к управленческому и профессиональному поведению сотрудников и выстроить преемственность в развитии.

В результате появляются «должности ради должности», не имеющие содержательного отличия с точки зрения компетенций и вклада в результат.

Ограниченность процессов мотивации и оценки

Существующие системы мотивации и оценки ориентированы преимущественно на формальные показатели и выполнение текущих задач. Отсутствует прямая связь между оценкой эффективности, уровнем развития компетенций и возможностями профессионального и карьерного роста, что снижает вовлечённость сотрудников и управляемость развитием персонала.

В совокупности выявленные проблемы подтверждают необходимость внедрения модели компетенций как инструмента:

- выравнивания функционалов и требований к должностям;
- устранения дублирования и неоправданных совмещений;
- снижения управленческих и операционных рисков;
- повышения прозрачности оценки, мотивации и развития сотрудников.

5. Описание должностей и компетенций

Компетенции и поведенческие индикаторы к ним по **354 должностям** представлены и размещены в **Приложении 1** к настоящему отчёту.

6. Рекомендации по оценочным процедурам

Описание разработанного инструментария для оценки компетенций

Методология оценки и формирования модели компетенций

В рамках проекта по оценке и разработке модели компетенций был применён комплексный методический подход. На первом этапе проведён анализ должностных инструкций и положений о структурных подразделениях, что позволило зафиксировать формальные требования к ролям и зонам ответственности.

На основе полученных данных были сформированы профили должностей, отражающие ключевые задачи и ожидаемые результаты деятельности. Для уточнения и верификации функционала проведены структурированные интервью с руководителями подразделений, в ходе которых выявлены фактические функции, управленческие ожидания и критически важные зоны ответственности.

Выделенный функционал послужил основой для определения набора профессиональных и поведенческих компетенций. Каждая компетенция была структурирована по уровням владения — базовый, продвинутый и экспертный - с учётом степени самостоятельности, сложности задач и уровня ответственности.

Разработанная модель обеспечивает единый подход к оценке персонала, формированию программ развития и принятию управленческих решений в области управления талантами.

7. Рекомендации по проведению оценочных мероприятий

Оценочные мероприятия рекомендуется проводить с использованием разработанной модели компетенций как единого корпоративного стандарта. Оценка должна охватывать корпоративные, управленческие и профессиональные компетенции с учётом уровня должности, степени

ответственности и функциональной специфики подразделений и телеканалов («Хабар», «24 KZ»).

Поэтапное проведение оценки персонала

Рекомендуется реализовать оценочные мероприятия поэтапно:

- на первом этапе - оценка руководящего состава и ключевых управленческих ролей;
- на втором этапе - оценка специалистов и сотрудников творческих и производственных подразделений;
- на третьем этапе - оценка вспомогательных и административных функций.

Такой подход позволит снизить нагрузку на подразделения и обеспечить управляемость процесса.

Использование комбинированных методов оценки

Для повышения объективности и достоверности результатов целесообразно применять сочетание инструментов оценки:

- структурированные интервью по компетенциям;
- экспертную оценку непосредственных руководителей;
- самооценку сотрудников;
- анализ результатов деятельности и достижения KPI (при наличии).

Регламентация периодичности оценки

Рекомендуется проводить комплексную оценку компетенций:

- планово - не реже одного раза в 2-3 года;
- внепланово - при назначении на управленческую должность, изменении функционала или организационной структуры.

Определение ролей и ответственности

Координацию оценочных мероприятий целесообразно закрепить за HR-подразделением. Непосредственные руководители участвуют в оценке подчинённых и формировании обратной связи. Методологическая поддержка и контроль единых стандартов оценки обеспечиваются на корпоративном уровне.

Использование результатов оценки в HR-процессах

Результаты оценочных мероприятий рекомендуется использовать:

- для формирования индивидуальных планов развития сотрудников;
-при принятии решений о продвижении, ротации и формировании кадрового резерва;
- для корректировки программ обучения и развития;
- в качестве основания для актуализации должностных инструкций и оптимизации организационной структуры.

Обеспечение прозрачности и управленческой поддержки

Перед проведением оценки необходимо информировать сотрудников о целях, критериях и порядке проведения оценочных мероприятий. Поддержка со стороны руководства и единое понимание задач оценки являются ключевыми условиями принятия модели компетенций и повышения доверия к результатам.

Внедрение указанных рекомендаций позволит обеспечить объективную оценку персонала, повысить управляемость развития компетенций и

интегрировать модель компетенций в ключевые HR-процессы АО «Агентство Хабар».

8. План обучающих и развивающих мероприятий

Определение потребностей в обучении

Определение потребностей в обучении рекомендуется осуществлять на основе результатов оценки компетенций сотрудников с использованием разработанной модели компетенций. Анализ разрывов между требуемым и фактическим уровнем развития корпоративных, управленческих и профессиональных компетенций позволит выявить приоритетные зоны развития как на индивидуальном, так и на организационном уровне. Дополнительно при формировании потребностей в обучении целесообразно учитывать стратегические цели Агентства, планы развития телеканалов «Хабар» и «24 KZ», изменения в организационной структуре, а также специфику творческих, производственных и административных функций. Сводный анализ результатов оценки и стратегических задач должен служить основанием для формирования годового и среднесрочного плана обучения и развития персонала.

Разработка программ обучения и развития

Программы обучения и развития рекомендуется формировать дифференцированно по категориям персонала и уровням должностей. Для управленческого состава приоритетными направлениями являются развитие управленческих и лидерских компетенций, навыков работы с творческими командами, управления изменениями и принятия решений в условиях высокой динамики медиасреды.

Для специалистов творческих и производственных подразделений программы обучения должны быть направлены на развитие профессиональных компетенций, повышение качества контента, эффективности взаимодействия между подразделениями и соблюдение корпоративных и нормативных требований.

Для административных и обеспечивающих функций целесообразно предусматривать обучение, направленное на повышение эффективности процессов, развитие сервисного мышления и соблюдение единых корпоративных стандартов.

В качестве форматов обучения рекомендуется использовать сочетание очных и дистанционных программ, внутренних обучающих мероприятий, наставничества, проектного обучения и обмена лучшими практиками. Реализация программ обучения должна сопровождаться оценкой их эффективности и корректировкой содержания с учётом изменений в стратегии и модели компетенций Агентства.

9. Рекомендации по внедрению модели компетенций

Пошаговый план внедрения модели компетенций

Шаг 1. Управленческое утверждение и коммуникация

Утвердить модель компетенций на уровне высшего руководства и определить её статус как обязательного корпоративного стандарта. Обеспечить информирование руководителей и сотрудников о целях, логике и ожидаемых результатах внедрения модели, подчеркнув её прикладной характер и связь с развитием персонала.

Шаг 2. Интеграция модели в нормативные документы

Использовать модель компетенций как основу для актуализации должностных инструкций, положений о подразделениях и требований к должностям. При необходимости провести оптимизацию и унификацию должностей с идентичным функционалом, устранив дублирование и необоснованные различия в наименованиях ролей.

Шаг 3. Подготовка руководителей и HR-подразделения

Провести обучение HR-специалистов и руководителей подразделений принципам применения модели компетенций: интерпретации уровней, использованию поведенческих индикаторов, проведению оценки и формированию развивающей обратной связи. Это позволит обеспечить единое понимание и корректное применение модели на практике.

Шаг 4. Пилотное внедрение

Запустить модель компетенций в пилотном режиме на отдельных подразделениях или функциональных блоках. По результатам пилота собрать обратную связь, выявить методологические и организационные сложности и при необходимости внести корректировки в инструменты оценки и применения модели.

Шаг 5. Масштабирование и включение в HR-процессы

Распространить модель компетенций на все подразделения и категории персонала. Интегрировать её в ключевые HR-процессы: подбор и адаптацию, оценку эффективности, обучение и развитие, формирование кадрового резерва и планирование карьерного роста.

Шаг 6. Связь с обучением и развитием персонала

Использовать результаты оценки компетенций для формирования индивидуальных и групповых планов развития, а также для приоритизации обучающих программ. Обеспечить регулярную обратную связь сотрудникам по результатам оценки и динамике развития компетенций.

Шаг 7. Мониторинг и актуализация модели

Организовать регулярный мониторинг эффективности применения модели компетенций и её соответствия стратегии Агентства и изменениям в медиасреде. Проводить периодический пересмотр и актуализацию компетенций и поведенческих индикаторов с учётом новых задач, технологий и организационных изменений.

10. Ожидаемые результаты и KPI для оценки эффективности

Ожидаемые результаты

1. Внедрение единой модели компетенций как корпоративного стандарта для всех категорий должностей АО «Агентство Хабар».

2. Повышение прозрачности требований к должностям, зонам ответственности и ожидаемому поведению сотрудников.

3. Снижение дублирования функций и необоснованных совмещений должностей за счёт унификации компетенций и функционалов.

4. Повышение качества управленческих решений в области подбора, оценки, обучения и развития персонала.

5. Формирование системного подхода к развитию управленческих, профессиональных и корпоративных компетенций сотрудников.

6. Рост управляемости кадровых рисков и устойчивости ключевых бизнес-процессов.

KPI для оценки эффективности внедрения модели компетенций

- Доля должностей, описанных и внедрённых в модель компетенций (целевой показатель - 100% от утверждённого перечня).
- Доля сотрудников, прошедших оценку компетенций в соответствии с моделью (не менее 70-80% в течение первого цикла).
- Уровень соответствия фактических компетенций сотрудников требованиям должностей по результатам оценки (динамика роста по итогам повторных оценок).
- Снижение количества дублирующих или формально различающихся должностей с идентичным функционалом.
- Доля управленческих и кадровых решений (подбор, продвижение, обучение), принятых с опорой на модель компетенций.
- Повышение удовлетворённости руководителей качеством оценки и развития персонала (по результатам внутреннего опроса).
- Снижение управленческих и операционных рисков, связанных с критическими совмещениями ролей и зависимостью от отдельных сотрудников.

Совокупность указанных показателей позволяет оценивать не только формальное внедрение модели компетенций, но и её практическое влияние на эффективность управления персоналом и устойчивость деятельности АО «Агентство Хабар».

11. Заключение

Общие выводы по результатам проекта

Разработана уникальная модель компетенций для АО «Агентство Хабар», охватывающая все уровни персонала и учитывающая специфику работы телеканалов «Хабар» и «24 KZ».

Модель позволяет унифицировать требования к должностям, снизить дублирование функций и совмещение ролей, повысить прозрачность оценки и мотивации сотрудников.

Внедрение модели создаёт основу для системного развития персонала, кадрового резервирования и повышения эффективности работы компании.

Предложения по дальнейшему развитию и улучшению модели компетенций

Регулярно обновлять компетенции с учётом изменений стратегических целей и технологий в медиаиндустрии.

Интегрировать модель с системой KPI и процессами обучения для полной управляемости развития сотрудников.

Периодически проводить оценку эффективности модели и корректировать профили должностей на основе обратной связи и новых бизнес-процессов.

Разрабатывать специализированные программы обучения и карьерного развития для ключевых и управленческих ролей.

Приложения: Модели компетенций на 354 должности АО «Агентства Хабар»

Президент
АО «ЦМТИС» **Е. Дауенов**