|  |
| --- |
| Приложение № 11к приказу Заместителя Председателя Правления Национальной палаты предпринимателейРеспублики Казахстан «Атамекен»от 18.12.2019 № 25 |
| **Профессиональный стандарт:** **«Организационный дизайн»** |
| **Глоссарий**В настоящем профессиональном стандарте применяются следующие термины и определения:**Организационный дизайн –** совокупность знаний о принципах, методах построения и подходах проектирования структуры управления с учетом разделения труда, обеспечивающей функционирование организации как единой системы, ориентированной на достижение соответствия между элементами управления (бизнес-процессы, организационная структура, персонал, система мотивации) при реализации стратегии организации. **Организационная структура –** совокупность организационных единиц (подразделения, должностные позиции) и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются задачи и функции, определяются полномочия и ответственность руководителей. Как правило, она отображается в виде графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы.**Организационные отношения –** включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.**Функциональная модель** – "дерево" основных функций, реализуемых в организации. Модель строится иерархически — от верхнего уровня функций к нижнему (через декомпозицию). При этом на самом верхнем уровне приводится классификация бизнес-процессов и их объединение в группы.**Бизнес-процессы –** совокупность последовательных и взаимосвязанных действий или работ, направленных на создание определённого продукта или услуги.**Функциональный блок** – одно или несколько структурных подразделений в организационной структуре, ответственных за однородные по природе и целям бизнес-процессы и находящихся под управлением одного функционального руководителя.**Управление изменениями** – это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние. Целью этого организационного процесса является расширение прав и возможностей работников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении.**Воздействие и влияние –** способность предпринимать разнообразные действия с целью убедить, повлиять, оказать воздействие или произвести на других определенное впечатление, чтобы добиться согласия и поддержки своих предложений.**Ориентация на результат –** стремление соответствовать установленным стандартам или превосходить их, способность создавать собственные критерии качества для измерения результатов, повышать показатели эффективности своей работы, ставить перед собой амбициозные цели, решать сложные задачи, стремление к самосовершенствованию – умение находить способы выполнения задач лучше, проще, быстрее и качественнее, устраняя бюрократические преграды.**Понимание бизнеса** – понимание специфики работы компании, ее конкурентных преимуществ, позиций на рынке и стратегических приоритетов. Понимание внутренних бизнес-процессов, своей роли в их реализации отношений для оказания услуг по разрешению трудового спора. |
| 1. **Паспорт Профессионального стандарта (ПС)**
 |
| Название ПС: | Организационный дизайн |
| Номер ПС: | - |
| Названия секции, раздела, группы, класса и подкласса согласно ОКЭД: | М. Профессиональная, научная и техническая деятельность70 Деятельность головных компаний; консультирование по вопросам управления70.2 Деятельность по консультированию по вопросам управления70.22 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и прочее консультирование по вопросам управления70.22.1 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управленияN Деятельность в области административного и вспомогательного обслуживания78 Трудоустройство78.3 Деятельность прочих организаций по работе с персоналом78.30 Деятельность прочих организаций по работе с персоналом78.30.1 Деятельность прочих организаций по работе с персоналом, кроме организаций, учрежденных национальными компаниями |
| Краткое описание ПС: | Разработка новой и оптимизация действующей организационной структуры в целях эффективного и устойчивого функционирования организации, а также адаптации, перенастройки организации к изменившимся условиям |
| 1. **Карточки профессий**
 |
| Перечень карточек профессий: | Специалист по организационному дизайну | 6 уровень ОРК |
| **КАРТОЧКА ПРОФЕССИИ:** **«СПЕЦИАЛИСТ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ДИЗАЙНУ»** |
| Код | -  |
| Код группы | -  |
| Профессия | Специалист по организационному дизайну |
| Другие возможные наименования профессии: | 2422-1-001 Аналитик бизнес и трудовых процессов2422-1-002 Аналитик по управлению персоналом2422-1-003 Аналитик рабочих мест |
| Квалификационный уровень по ОРК | 6 |
| Основная цель деятельности: | Разработка организационной структуры, отвечающей основным целям организации. |
| Трудовые функции: | Обязательные трудовые функции: | 1. Проектирование организационной структуры
2. Изменение организационной структуры
 |
| Дополнительные трудовые функции: | - |
| **Трудовая функция 1:**Проектирование организационной структуры  | **Задача 1:**Моделирование бизнес-процессов и определение типа организационной структуры  | **Умения:** |
| 1. Анализ стратегических приоритетов и инициатив организации
2. Анализ практик аналогичных компаний на международном и локальном рынках
3. Формирование целевой функциональной модели и описание бизнес-процессов
4. Определение оптимального типа организационной структуры
5. Определение оптимального количества уровней управления с учетом нормы управляемости
 |
| **Знания:**  |
| 1. Основы стратегического менеджмента, маркетинга, макро- и микроэкономики
2. Операционные бизнес-модели
3. Теория организационного дизайна
4. Современные концепции управления организациями и основные тенденции в развитии организационного дизайна
5. Инструменты и методы проведения организационных изменений
6. Методы и инструменты построения функциональных моделей
7. Типы организационных структур
8. Основные нормативные и правовые акты в сфере управления трудовыми ресурсами
9. Международные стандарты труда, основные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами
 |
| **Задача 2:** Разработка целевой организационной структуры и ее внедрение | **Умения:** |
| 1. Разработка матрицы распределения ролей по бизнес-процессам
2. Разделение ответственности по функциональным блокам и структурным подразделениям с учетом соблюдения принципа четкого разграничения функций между фронт, мидл и бэк-офисами
3. Определение вспомогательных функций, сопровождающих основные процессы, для передачи в аутсорсинг
4. Определение трудоемкости бизнес-процессов/функций и расчет нормативной численности структурных подразделений
5. Работа в проекте и разработка плана внедрения организационной структуры
6. Сопровождение и мониторинг внедрения
7. Взаимодействие с заинтересованными сторонами
 |
| **Знания:** |
| 1. Стратегия развития бизнеса, миссия и видение организации, основные цели и показатели эффективности
2. Основы стратегического планирования и бизнес-администрирования
3. Принципы, методы и процессы построения организационной структуры
4. Основы нормирования труда и методы расчета нормативной численности
5. Внутренняя интеграция процессов управления человеческими ресурсами
6. Управление изменениями
7. Проектное управление
8. Инструменты управления человеческими ресурсами
9. Основные нормативные и правовые акты в сфере управления человеческими ресурсами
 |
| **Задача 3:** Формирование взаимодействии между элементами организации | **Умения:** |
| 1. Определение статуса участников организационных отношений
2. Разработка функциональных карт и типовых требований к квалификации
3. Наделение субъектов организационных отношений полномочиями по управлению в рамках действующего законодательства
4. Описание ключевых компетенций работников для их проактивного развития
5. Уточнение и закрепление в соответствующих документах (положениях, договорах, должностных инструкциях) конкретной формы зависимости между субъектами организационных отношений
6. Контроль вовлеченности работников
 |
| **Знания:** |
| 1. Основы производственной деятельности организации
2. Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда, экономики труда, безопасных условий труда
3. Структура организации
4. Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности
5. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала
6. Корпоративная культура, социальная политика, системы мотивации и эффективности управления персоналом
7. Методы проведения аудита, контроля оперативных управленческих процессов, социологических исследований
8. Организационное проектирование
9. Формы, методы и системы материального и нематериального стимулирования труда персонала
10. Методы анализа количественного и качественного состава персонала
 |
| **Трудовая функция 2:**Изменение организационной структуры | **Задача 1:**Анализ текущей организационной структуры | **Умения:** |
| 1. Диагностика существующей системы управления, корпоративной культуры и организационной структуры организации
2. Анализ внутренней и внешней среды организаций
3. Анализ производительности труда и выявление резервов для ее повышения
4. Анализ распределения ответственности за бизнес-процессы между уровнями управления
5. Определение дублирующих функций работников и подразделений
6. Определение слабых мест в организационной структуре (излишнее количество уровней управления, небольшое количество подчиненных, приходящихся на каждого руководителя, избыточная численность руководства и численности персонала как в целом по организации, так и по отдельным функциям)
7. Анализ трудоемкости бизнес-процессов/функции и выявление резервов для оптимизации действующих процессов
 |
| **Знания:** |
| 1. Основы технологии производства и деятельности организации
2. Основы управления социальным развитием организации
3. Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения;
4. Цели, стратегия развития и бизнес-план организации
5. Теории и методы формирования бренда организации
6. Методики разработки и внедрения локальных нормативных актов
7. Технологии проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом
 |
| **Задача 2:**Оптимизацияорганизационной структуры  | **Умения:** |
| 1. Описание имеющихся бизнес-процессов (ситуация as is /как есть)
2. Анализ изменившихся условий, приоритетов и инициатив организации
3. Анализ практик аналогичных компаний на международном и локальном рынках
4. Анализ текущей структуры активов дочерних предприятий и функций корпоративного центра
5. Построение операционной модели
6. Перераспределение функций и бизнес-процессов между различными уровнями управления
7. Определение оптимального типа организационной структуры
8. Описание новой структуры с учетом реорганизации подразделений и направлений
9. Описание новых бизнес-процессов (ситуация to be/ как должно быть)
10. Определение оптимального количества уровней управления с учетом нормы управляемости
11. Создание и развитие новых организационных отношений, способствующих эффективному управлению изменениями
12. Улучшение и контроль вовлеченности работников
 |
| **Знания:** |
| 1. Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям (специальностям), нормы труда
2. Порядок регулирования трудовых отношений
3. Цели, стратегия и кадровая политика организации
4. Методы управления развитием и эффективностью организации
5. Методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности
 |
| Требования к личностным компетенциям | Воздействие и влияниеСоздание взаимопониманияСотрудничество и поддержкаКонцептуальное мышлениеПонимание бизнесаПоиск информацииУправление изменениямиОриентация на результат |
| Связь с другими профессиями в рамках ОРК | 5 | Служащий отдела по связям с работодателями |
| 5 | Инспектор по кадрам |
| 5 | Специалист по трудовым ресурсами |
| 6 | Специалист (менеджер) по управлению аутстаффингом персонала |
| 6 | Специалист по кадровым вопросам |
| 6 | Менеджер по трудовым ресурсам |
| 6 | Специалист по организационному развитию |
| 6 | Инженер по организации труда |
| 7 | Начальник отдела (управления кадрами и трудовыми отношениями) |
| 8 | Управляющий (в подразделениях (службах) управления кадрами и трудовыми отношениями) |
| Связь с ЕКТС или КС или другими справочниками профессий | - | - |
| Связь с системой образования и квалификации | Уровень образования:высшее образование | Специальность:- | Квалификация:- |
| 1. **Технические характеристики Профессионального стандарта**
 |
| Разработано: | **Организация:** ОО «Ассоциация HR (ЭйчАр) – менеджеров»**Исполнитель/руководитель проектов:** Ордабаева А./Кайсенова Г.**Контактные данные исполнителя:** aigul.ordabayeva1966@gmail.com, +7 701 977 60 56 |
| Экспертиза предоставлена: | **Организация:** Шелл Казахстан**Эксперт:** Казбаева Альмагуль**Контактные данные:** almagul.kazbayeva@shell.com, +7 777 228 54 28 |
| Номер версии и год выпуска: | Версия 1, 2019 год |
| Дата ориентировочного пересмотра: | 2022 |