|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Приложение № 11  к приказу Заместителя Председателя Правления Национальной палаты предпринимателей  Республики 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 деятельность  70 Деятельность головных компаний; консультирование по вопросам управления  70.2 Деятельность по консультированию по вопросам управления  70.22 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и прочее консультирование по вопросам управления  70.22.1 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления  N Деятельность в области административного и вспомогательного обслуживания  78 Трудоустройство  78.3 Деятельность прочих организаций по работе с персоналом  78.30 Деятельность прочих организаций по работе с персоналом  78.30.1 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 процессов  2422-1-002 Аналитик по управлению персоналом  2422-1-003 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:**  Оптимизация  организационной 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 влияние  Создание взаимопонимания  Сотрудничество и поддержка  Концептуальное мышление  Понимание бизнеса  Поиск информацииУправление изменениями  Ориентация 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](mailto:aigul.ordabayeva1966@gmail.com), +7 701 977 60 56 | | | |
| Экспертиза предоставлена: | **Организация:** Шелл Казахстан  **Эксперт:** Казбаева Альмагуль  **Контактные данные:** [almagul.kazbayeva@shell.com](mailto:almagul.kazbayeva@shell.com), +7 777 228 54 28 | | | |
| Номер версии и год выпуска: | Версия 1, 2019 год | | | |
| Дата ориентировочного пересмотра: | 2022 | | | |