|  |
| --- |
| Приложение № 18к приказу Заместителя Председателя Правления Национальной палаты предпринимателейРеспублики Казахстан «Атамекен»от 18.12.2019 № 255 |
| **Профессиональный стандарт:** **«Управление изменениями»** |
| **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. **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. **Аналитическое мышление** – способность рассматривать ситуации, явления и последствия, выделяя структурируя и систематизируя их составные части, сопоставляя различные факторы; способность к рациональной расстановке приоритетов; способность к определению временных взаимосвязей и последовательностей, причинно-следственных связей.**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.**Поиск информации** – любознательность, стремление больше знать о явлениях, людях, проблемах, выходящих за рамки повседневных рабочих обязанностей, умение “раскопать” информацию или добиться точных сведений, прояснение спорных моментов, использование всех источников, которые могут дать нужную информацию, а также собственных налаженных методов получения информации.**Стратегическое мышление** – способность думать на несколько шагов вперед, находить новые возможности для развития организации, стремление к достижению высоких результатов на краткосрочной основе и способствование устойчивому развитию организации на долгосрочный период; предвидение изменений на рынке и предвосхищает проблемных ситуаций.**Вдохновляющее лидерство –** это способность индивидуума оказывать влияние на мышление и поведение других людей таким образом, чтобы они достигли своих целей. Этоважнейший компонент эффективного руководства в создании и управлении организационной культурой, организационной и межличностной коммуникациях, управлении изменениями и принятия решений для достижения стратегических и организационных целей. **Управление изменениями –** это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние, то есть процесс, инструменты и техники, применяющиеся для эффективного управления человеческим фактором, с целью достижения требуемых результатов, и осуществления успешных изменений в социальной инфраструктуре коллектива.**Адаптация –** процесс вхождения работника в должность и интеграции с действующими в организации нормами, правилами и культурой для достижения максимального уровня вовлеченности и эффективности.**Корпоративная культура –** система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентифицирования работников с предприятием и перспективами его развития.**Изменение** – это появление новой ситуации, вызванной одним или более событиями, или переход от исходного к запланированному состоянию.**Управление изменениями –** это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние, то есть процесс, инструменты и техники, применяющиеся для эффективного управления человеческим фактором, с целью достижения требуемых результатов, и осуществления успешных изменений в социальной инфраструктуре коллектива.**Обучение и развитие** – часть жизненного цикла работника в организации, направленная на целенаправленное развитие знаний, умений и навыков, а также личностных характеристик / компетенций, способствующих достижению высоких результатов на работе / в должности.**Модель ADKAR** –это сокращение от английских слов: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement (осознание, желание, знание, умение, закрепление).**Сопротивление –** это естественная и нормальная реакция работника любого уровня, выражающаяся в открытом или скрытом нежелании участвовать в изменениях.**Заинтересованное лицо/заинтересованная** **сторона/стейкхолдеры** – это лица, которые будут затронуты изменением и/или которые могут оказывать существенное влияние на внедрение изменения; в широком смысле означает отзыв, отклик, ответную реакцию на какое-либо действие или событие.**Спонсор** – человек или группа людей изнутри организации, ответственных за достижение выгодных преимуществ от внедрения изменений**Спонсорство** – процесс согласования мнений стейкхолдеров по поводу внедрения изменений.**Обратная связь** – это инструмент управления человеческими ресурсами и повышения эффективности бизнес-процессов, который учитывается в каждом аспекте любой организации. Это мощный инструмент влияния, с помощью которого осуществляется информационный обмен между руководителем и подчиненными, и позволяет руководителю получать актуальную информацию о последствиях управленческих решений, корректировать работу отдельных работников и целых подразделений.**Принятие решений** – это способность выявлять источники нужной и объективной информации, системно их анализировать, делать логические выводы, а затем принимать решения с учетом временных рамок и бизнес-приоритетов.**Консалтинг (консультирование) –** деятельность по консультированию руководителей, управленцев по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, коммерческой, юридической, технологической, технической, [экспертной](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%82) деятельностей. Цель консалтинга – помочь системе управления ([менеджменту](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82)) в достижении заявленных целей;**Управление рисками** – процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией. |
| 1. **Паспорт Профессионального стандарта (ПС)**
 |
| Название ПС: | Управление изменениями |
| 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 управления |
| Краткое описание ПС: | Применение структурированного процесса и набора инструментов для успешного управления человеческой стороной изменений (изменения каждого отдельного работника и групп, затрагиваемых изменениями), с целью обновления (преобразования) и достижения организацией желаемого результата. |
| 1. **Карточки профессий**
 |
| Перечень карточек профессий: | Менеджер по управлению изменениями | 6 уровень ОРК |
| **КАРТОЧКА ПРОФЕССИИ:****«МЕНЕДЖЕР ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ»** |
| Код | - |
| Код группы | - |
| Профессия | Менеджер по управлению изменениями |
| Другие возможные наименования профессии: | Специалист по работе с персоналомСпециалист по управлению изменениями Эксперт по анализу факторов условий труда |
| Квалификационный уровень по ОРК | 6 |
| Основная цель деятельности: | Управление процессом, направленным на создание организационной стратегии изменений, выявление соответствующих потребностей организации, планирование изменений, их внедрение, преодоление сопротивления работников, их адаптация к новым сложившимся условиям работы. |
| Трудовые функции: | Обязательные трудовые функции: | 1. Оценка потенциальных изменений, разработка стратегии управления изменениями
2. Поддержка изменений, реализация плана изменений
3. Закрепление изменений, работа с сопротивлением изменениям
 |
| Дополнительные трудовые функции: | - |
| **Трудовая функция 1:**Оценка потенциальных изменений, разработка стратегии управления изменениями  | **Задача 1:**Определение организационных потребностей в изменениях | **Умения:** |
| 1. Анализ краткосрочных потребностей и запросов бизнеса на изменения
2. Анализ стратегических планов организации для поддержки планируемых изменений
3. Анализ социальных последствий изменений и их влияния на развитие организации
4. Оценка характеристик и масштабов планируемых изменений
5. Анализ результатов социологических исследований по корпоративной культуре, уровня вовлеченности для подготовки предложений по улучшению/ изменению ситуации, условий труда, технологий и процессов
6. Проведение коммуникаций с заинтересованными сторонами по вопросам управления изменениями
7. Взаимодействие с заинтересованными сторонами для интеграции усилий, связанных с изменениями
 |
| **Знания:** |
| 1. Основы менеджмента, стратегического менеджмента, маркетинга
2. Основные тенденции развития и передовые международные технологии в области трудовых отношений
3. Стратегия развития бизнеса, миссия и видение организации, основные цели и показатели эффективности, основы стратегического планирования
4. Операционные бизнес-модели
5. Организационный дизайн
6. Теории и практики системы мотивации, HR-процессов и инструментов управления человеческими ресурсами
7. Подходы к анализу и проведению изменений
8. Принципы и методологии управления изменениями
9. Управление рисками
10. Основы организационного поведения
11. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений
 |
| **Задача 2:**Разработка стратегии управления изменениями | **Умения:** |
| 1. Анализ лучших практик управления изменениями в различных функциональных областях деятельности организации, в секторе, в котором работает организация
2. Определение подходов в управлении изменениями, процедур, критериев оценки успешности
3. Анализ рисков при внедрении запланированных изменений
4. Оценка готовности персонала, технологий, процессов к планируемым изменениям
5. Определение зон сопротивления изменениям
6. Определение возможных альтернатив для реализации планируемых изменений
7. Разработка стратегии управления изменениями и плана сопровождения организационных изменений
8. Разработка стратегии обучения всех заинтересованных лиц;
9. Формирование, согласование бюджета для управления изменениями
10. Разработка плана вовлечения для руководства и работников, всех заинтересованных лиц
11. Консультирование руководителей и работников по вопросам изменений бизнес-процессов, организационной структуры, ролей и зон ответственности, распределения рабочей нагрузки
 |
| **Знания:** |
| 1. Основы менеджмента, стратегического менеджмента, маркетинга, бюджетного планирования
2. Стратегия развития бизнеса, миссия и видение организации, основные цели и показатели эффективности
3. Операционные бизнес-модели
4. Организационный дизайн
5. Теории и практики системы мотивации, HR-процессов и инструментов управления человеческими ресурсами
6. Подходы к анализу и проведению изменений
7. Принципы и методологии управления изменениями (модель ADKAR и др.)
8. Управление рисками
9. Основы организационного поведения (теории мотивации лидерства)
10. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках привлечения человеческих ресурсов
 |
| **Задача 3:**Формирование и подготовка команд для управления изменениями; | **Умения:** |
| 1. Анализ и определение структуры команды для управления изменениями
2. Анализ и оценка компетенций членов команды для управления изменениями
3. Развитие модели спонсорства (поддержки лиц, принимающих решения) для управления изменениями
4. Анализ и оценка групп влияния, построение диаграмм оценки спонсоров для управления изменениями
5. Развитие и обучение участников команды и спонсоров для управления изменениями
6. Обеспечение поддержки изменений со стороны руководства и их вовлечение в процесс проведения изменений и принятия соответствующих решений
7. Анализ ожиданий работников, оценка готовности работников организации к изменениям, анализ обратной связи
 |
| **Знания:** |
| 1.Основы менеджмента, социальной психологии2. Стратегия развития бизнеса, миссия и видение организации, основные цели и показатели эффективности4. Операционные бизнес-модели5. Организационный дизайн 6. Теории и практики системы мотивации, HR-процессов и инструментов управления человеческими ресурсами7. Подходы к анализу и проведению изменений8. Принципы и методологии управления изменениями (модель ADKAR и др.) 9. Управление рисками10. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках привлечения человеческих ресурсов  |
| **Трудовая функция 2:**Поддержка реализации изменений | **Задача 1:**Управление проектами/ инициативами по внедрению изменений | **Умения:** |
| 1. Управление проектами (объем, качество и сложность выполняемых проектов, уровень ответственности и возможные риски)2. Разработка и реализация плана по управлению изменениями3. Актуализация нормативных актов совместно с заинтересованными сторонами для управления изменениями4. Определение расхождений между целевыми показателями и реально достигнутыми изменениями5. Контроль промежуточных результатов и принятие управленческих решений по вопросу управления изменениями6. Сбор и анализ обратной связи от работников7. Документирование процесса управления изменениями8. Анализ достигнутых результатов совместно с заинтересованными лицами |
| **Знания:** |
| 1. Основы менеджмента, маркетинга, организационного поведения, социальной психологии, управления человеческими ресурсами
2. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках привлечения человеческих ресурсов
3. Теории и практики управления изменениями
4. Основы управления рисками
 |
| **Задача 2:**Коммуникации и взаимодействие со всеми заинтересованными лицами | **Умения:** |
| 1. Разработка карты спонсоров изменений и реализация плана взаимодействия с ними
2. Разработка и реализация плана по внешним и внутренним коммуникациям
3. Определение целевых групп для коммуникаций
4. Определение ключевых сообщений для каждой целевой группы
5. Применение инструментов визуализации информации и ключевых сообщений
6. Разработка каналов, методов и частоты коммуникаций
7. Определение и обучение основных лиц, информирующих об изменениях, спонсоров и агентов изменений
8. Анализ обратной связи и оценка эффективности коммуникаций
9. Разработка и реализация корректирующих мероприятий в плане внешних и внутренних коммуникаций
 |
| **Знания:** |
| 1. Основы менеджмента, маркетинга, организационного поведения, социальной психологии, управления человеческими ресурсами
2. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках привлечения человеческих ресурсов
3. Теории и практики управления изменениями
4. Основы управления рисками
 |
| **Задача 3:**Развитие навыков и способностей, поддерживающих изменения | **Умения:** |
| 1. Разработка и реализация стратегии обучения работников и коучинга спонсоров в поддержку изменений
2. Выявление потребностей организации в обучении и развитии и вовлечение работников в обучение новым навыкам
3. Обучение работников принципам и порядку управления изменениями, организационным изменениям, проектному управлению, оценке эффективности проектов
4. Распространение знаний об изменениях, постоянное информирование работников o целях и задачах изменений, эффектах реализации, предоставление своевременной, актуальной и достаточной информации об изменениях
5. Содействие развитию необходимых компетенций работников в соответствии с планом и стратегией обучения
6. Оценка эффективности обучения и коучинга, поддерживающих изменения
 |
| **Знания**1. Основы менеджмента, организационного поведения, социальной психологии, управления человеческими ресурсами
2. Организационный дизайн
3. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках привлечения человеческих ресурсов
4. Ведущие цифровые платформы в области HR
5. Теории и практики управления изменениями
6. Управление рисками
 |
| **Трудовая функция 3:**Закрепление изменений, работа с сопротивлением изменениям | **Задача 1:**Снижение рисков, связанных с сопротивлением и с трудностями адаптации к новым условиям | **Умения:** |
| 1. Анализ причин сопротивления работников, понимание и организация работы с сопротивлением работников (сомнения, недовольства, незнание, инертность, нежелание)
2. Определение рисков, влияющих на успешную реализацию изменений (недостаток информации, конкурирующие инициативы, недостаточная поддержка руководства, недостаток обучения)
3. Разработка/актуализация и координация плана действий по снижению рисков, плана внутренних и внешних коммуникаций
4. Мониторинг и анализ потенциальных рисков, связанных с сопротивлением и влияющих на успешную реализацию программы/плана изменений
5. Постоянное информирование руководства и работников и вовлечение всех заинтересованных сторон в реализацию задач
6. Поддержка и получение готовности работников к изменениям
7. Анализ результатов социологических исследований уровня вовлеченности
8. Коммуникации на всех уровнях управления, со всеми целевыми группами, использование связей/каналов коммуникаций, программно-информационной платформы
9. Консультирование руководства и работников по вопросам управления изменениями
10. Взаимодействие с заинтересованными сторонами
 |
| **Знания:** |
| 1. Стратегия развития бизнеса, миссия и видение организации, основные цели и показатели эффективности, основы стратегического планирования
2. Организационный дизайн
3. Теории и практики управления человеческими ресурсами
4. Основы организационного поведения (теории мотивации лидерства)
5. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках привлечения человеческих ресурсов
6. Теории и практики управления изменениями
7. Основы управления внешними и внутренними коммуникациями, управления рисками
8. Основы проектного управления
 |
| **Задача 2:**Управление конфликтами между участниками процесса изменений, заинтересованными сторонами  | **Умения:** |
| 1. Регламентация требований к командной работе, установление правил взаимодействия ее участников
2. Определение целей деятельности проектной команды и построение справедливой системы мотивации
3. Планирование, запуск в действие и регулирование связей между заинтересованными сторонами
4. Налаживание межличностных взаимоотношений, построение взаимодействия в проектных коммуникациях
5. Применение методов сглаживания конфликтной ситуации для сохранения взаимодействия и смягчения ситуации
6. Использование компромисса, открытого обсуждения позиций сторон и поиска решения, приемлемого для всех заинтересованных сторон
7. Разрешение конфликта в сотрудничестве с конфликтующими сторонами в условиях низкой эмоциональной напряженности и высокой адекватности сторон конфликта
8. Консультирование по вопросам, возникающим в рамках взаимодействия сторон, предоставление обратной связи
9. Доведение до руководства существующих или потенциальных проблем для принятия решения
 |
| **Знания:** |
| 1. Теории и практики управления человеческими ресурсами
2. Стратегия развития бизнеса, миссия и видение организации, основные цели и показатели эффективности
3. Основы стратегического планирования, организационного дизайна
4. Основы организационного поведения (теории мотивации лидерства)
5. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках привлечения человеческих ресурсов
6. Методы управления конфликтами, процедуры и инструменты медиации
7. Основы управления внешними и внутренними коммуникациями, управления рисками
8. Основы проектного управления
 |
| **Задача 3:**Оценка эффективности проведенных изменений | **Умения:** |
| 1. Аудит и диагностика существующей системы управления изменениями
2. Оценка результатов внедрения изменений (на основе результатов опроса удовлетворенности, сбора обратной связи) и подготовка решений по поддержке изменений
3. Использование результатов HR-аналитики, исследования внутренних и внешних факторов для принятия корректирующих мер по плану внедрения изменений
4. Подготовка, согласование и внесение коррективов в план реализации изменений
5. Признание достигнутых результатов и успехов работников (индивидуальных и групповых достижений в улучшении работы) для закрепления достигнутых изменений
6. Методическое сопровождение процессов изменений, применение новых методов и систем
 |
| **Знания:** |
| 1. Основы менеджмента, организационного поведения, социальной психологии
2. Стратегия развития бизнеса, миссия и видение организации, основные цели и показатели эффективности
3. Операционные бизнес-модели
4. Организационный дизайн
5. Теории и практики управления человеческими ресурсами
6. Подходы к анализу и проведению изменений
7. Принципы и методологии управления изменениями (модель ADKAR и др.)
8. Основы управления рисками
9. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и иных отношений, возникающих в рамках привлечения человеческих ресурсов
 |
| Требования к личностным компетенциям | Стратегическое мышлениеОриентация на результатВдохновляющее лидерство Воздействие и влияния Управление изменениямиУправление проектамиГибкостьУправление стрессомВзаимодействие и коммуникацииПроактивностьКлиентоориентированностьПоиск информации |
| Связь с другими профессиями в рамках ОРК | 5 | Вспомогательный профессиональный персонал по управлению человеческими ресурсами |
| 6 | Менеджер по внутренним коммуникациям |
| 6 | Менеджер по управлению корпоративной культурой  |
| 6 | Менеджер по управлению HR-брендом |
| 6 | Менеджер по HR-цифровизации |
| 6 | HR-дженералист  |
| 6 | Аналитик бизнес и трудовых процессов |
| 6 | Консультант по менеджменту |
| 7 | HR бизнес-партнер |
| 8 | Директор по управлению персоналом |
| Связь с ЕТКС, 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:** Кайсенова Г., Раисова Г. **Контактные данные исполнителя:** raissova2410@gmail.com, +7 7012140858, g.kaisenova@gmail.com, +7 701 214 0194 |
| Экспертиза предоставлена: | **Организация:** АО«Казахстанская компания по управлению электрическими сетями «KEGOC»**Эксперт:** Байтурова Айгуль**Контактные данные:** +7 705 650 4186, Baiturova@kegoc.kzA.Salkimbayeva@sk.kz |
| Номер версии и год выпуска: | Версия 1, 2019 год |
| Дата ориентировочного пересмотра: | 2022 |