|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Приложение № 18  к приказу Заместителя Председателя Правления Национальной палаты предпринимателей  Республики 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 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 | | |
| 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 персоналом  Специалист 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 психологии  2. Стратегия развития бизнеса, миссия и видение организации, основные цели и показатели эффективности  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 (модель ADKAR и др.)  9. Управление рисками  10. 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 изменениями  3. Актуализация нормативных актов совместно с заинтересованными сторонами для управления изменениями  4. Определение расхождений между целевыми показателями и реально достигнутыми изменениями  5. Контроль промежуточных результатов и принятие управленческих решений по вопросу управления изменениями  6. Сбор и анализ обратной связи от работников  7. Документирование процесса управления изменениями  8. 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 мышление  Ориентация на результат  Вдохновляющее лидерство  Воздействие и влияния  Управление изменениями  Управление проектами  Гибкость  Управление стрессом  Взаимодействие и коммуникации  Проактивность  Клиентоориентированность  Поиск 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](mailto: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.kz](mailto:Baiturova@kegoc.kz)A.Salkimbayeva@sk.kz | | |
| Номер версии и год выпуска: | Версия 1, 2019 год | | |
| Дата ориентировочного пересмотра: | 2022 | | |