



Утверждаю  
Генеральный директор

\_\_\_\_\_  
ФИО

" " \_\_\_\_\_ 2000 г.

## Инструкция по управлению персоналом

УП-02

Версия 0.2

## Анализ рабочего места/должности

Согласовано: _____	_____	_____
	Подпись	Дата
Согласовано: _____	_____	_____
	Подпись	Дата
Согласовано: _____	_____	_____
	Подпись	Дата
Согласовано: _____	_____	_____
	Подпись	Дата

## 1.1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 1.2. Назначение

- 1.2.1. Инструкция "Анализ рабочего места / должности" предназначена для определения порядка работ в подразделениях ОАО «XXXXXX» по осуществлению процедуры анализа рабочего места.
- 1.2.2. Инструкция "Анализ рабочего места / должности" реализует основные Принципы кадровой политики, изложенные в следующих документах:
  - а) Правила организации работы с персоналом на предприятиях и в учреждениях энергетического производства РД 34.12.102-94, утверждено РАО "ЕЭС России" 29.04.94г.
  - б) Положение о работе с персоналом.

### 1.3. Область применения

- 1.3.1. Инструкция регламентирует последовательность выполнения и содержание процедур при осуществлении процесса анализа рабочего места:
  - а) Определение потребности в анализе должности
  - б) Оценка целесообразности анализа должности
  - в) Планирование работ
  - г) Отбор экспертов по анализу должности
  - д) Утверждение экспертов
  - е) Выделение оснований для классификации выполняемых задач
  - ж) Формирование структурированного перечня задач
  - з) Оценка выполняемых задач
  - и) Расчет сводных и итоговых оценок по выполняемым задачам
  - к) Оформление детальной характеристики рабочего места
  - л) Согласование паспорта рабочего места
  - м) Утверждение паспорта рабочего места
  - н) Хранение и использованиеСхема процедур выполнения работ по анализу рабочего места/должности приводится в Приложении 1.
- 1.3.2. При реализации каждой процедуры обязательно выполнение требований изложенных в инструкции. Состав работ при выполнении каждой процедуры и требования к их результатам описываются в разделе 3 настоящей Инструкции.
- 1.3.3. Данную инструкцию должны знать и использовать в своей работе следующие должностные лица:
  - а) Заместители Генерального Директора и Директора Филиалов
  - б) Руководитель и сотрудники отдела кадров
  - в) Руководитель и сотрудники сектора труда и зарплаты
  - г) Линейные руководители структурных подразделений АО «XX»
  - д) Сотрудники подразделений АО «XX», которых привлекают к работе в качестве Экспертов для проведения анализа рабочих мест/должностей.

### 1.4. Термины и определения

- 1.4.1. В инструкции используются следующие основные термины по управлению персоналом:
  - а) **Куратор подразделения** – один из членов высшего руководства компании, которому непосредственно подчиняется линейный руководитель. Подчинение подразделений определяется в Приказе Генерального директора о распределении ответственности ... от ... .... К высшему руководству относятся Главный инженер, Заместители генерального директора и Директора филиалов.
  - б) **Линейный руководитель** – начальник структурного подразделения АО «XX» на уровне службы, отдела, сектора, отделения или участка, который непосредственно подчиняется одному из членов высшего руководства.
  - в) **Рабочее место/должность** – часть деятельности компании, которая выполняется одним сотрудником и имеет уникальное наименование в соответствии со Штатным расписанием.
  - г) **Эксперты** – сотрудники одного из подразделений, обладающие высоким уровнем квалификации и значительным опытом, которых привлекли к работе для проведения анализа рабочих мест/должностей
  - д) **Анализ рабочего места** – процесс анализа и оценки содержания деятельности на конкретной должности, входе которого определяются: субординация, области ответственности, задачи, методы стимулирования и нормативы загрузки.
  - е) **Ответственный исполнитель** – сотрудник отдела кадров, которому поручены организация и проведение работ по анализу должности.
- 1.4.2. В настоящей инструкции используются следующие сокращения:
  - а) **ОК** – отдел кадров
  - б) **СТИЗ** – сектор труда и зарплаты
  - в) **ОИ** – ответственный исполнитель

- d) **БД** – база данных
- e) **ОТ** – общая трудоемкость

## **2. УСЛОВИЯ И ОГРАНИЧЕНИЯ**

### **2.1. Предварительные условия**

- 2.1.1. Анализ рабочего места/должности проводится в следующих случаях:
  - a) Введение новой должности в штатное расписание
  - b) Отсутствие Паспорта рабочего места/должности для существующей должности, необходимость которого выявлена при начале процедуры анализа профессионально-важных качеств (см. Инструкцию УП-03 "Анализ и оценка профессионально-важных качеств для рабочего места")
  - c) Изменение содержания деятельности на рабочем месте, произошедшее по причине реорганизации подразделения, внедрения новой технологии или оборудования и т.п.
  - d) Устное или письменное распоряжение Куратора подразделения о необходимости оценки нагрузки одного, нескольких или всех сотрудников подразделения.
- 2.1.2. Основанием для проведения анализа рабочего места/должности является Форма УП-02-1 "Заявка на проведение анализа должности" (Приложение 2), предоставляемая линейным руководителем Куратору своего подразделения.
- 2.1.3. Заявка, поданная линейным руководителем должна включать следующие данные:
  - a) Наименование и код своего подразделения
  - b) Наименование и код должности, по которой необходимо провести анализ деятельности
  - c) Основания для проведения анализа
  - d) Отметки о наличии приложений
- 2.1.4. К заявке могут быть приложены следующие документы по рабочему месту:
  - a) Должностная инструкция
  - b) Перечень задач сотрудника
  - c) Паспорт рабочего места/должности

### **2.2. Требования к конечному результату**

- 2.2.1. Конечным результатом анализа являются детальные данные о содержании деятельности на проанализированном рабочем месте/должности, которые фиксируются в документе УП-02-5 "Паспорт рабочего места/должности".
- 2.2.2. Паспорт рабочего места/должности должен включать следующие характеристики:
  - a) Полное и сокращенное наименование, а также код подразделения и должности в соответствии со Штатным расписанием
  - b) Отношения подчиненности сотрудника, занимающего данную должность, включая его непосредственное административное подчинение, а также косвенное или функциональное подчинение по отдельным вопросам.
  - c) Области ответственности (по объектам воздействия или управления и режимам воздействия на данные объекты)
  - d) Структурированный по областям ответственности перечень задач деятельности
  - e) Методы стимулирования и критерии оценки результатов работы сотрудника
  - f) Нормативы загрузки
  - g) Особые права и ответственность

### **2.3. Ограничения**

- 2.3.1. Контроль за своевременностью и качеством выполнения работ по анализу должности осуществляет сотрудник Отдела кадров, назначенный ответственным исполнителем.
- 2.3.2. В случае возникновения обстоятельств, которые затрудняют проведение анализа рабочего места, Начальник отдела кадров пишет докладную записку с указанием оснований для прекращения работ на имя Куратора по общим вопросам с обязательным уведомлением Куратора подразделения.
- 2.3.3. В случае необходимости срочного введения новой должности проведение анализа рабочего места может быть отложено. Однако в данном случае необходимо письменное распоряжение Куратора подразделения (Куратора, Главного инженера или директора филиала) с обоснованием причин переноса сроков проведения анализа.
- 2.3.4. Анализ всех рабочих мест в подразделении может проводиться по непосредственной инициативе Генерального директора, зафиксированной в соответствующем приказе, для оценки уровня загрузки сотрудников подразделения. В данном случае работы выполняются под непосредственным контролем Начальника отдела кадров по специально составленному плану работ.

## **3. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ РАБОТ**

### **3.1. Определение потребности в анализе должности**

- 3.1.1. Определение потребности в анализе должности проводит линейный руководитель подразделения при возникновении такой необходимости (см. п.2.1.1).

- 3.1.2. При принятии решения о необходимости анализа должности Линейный руководитель осуществляет следующие действия:
- Определяет и вносит в бланк Заявки основание для анализа должности.
  - Вносит в бланк Заявки наименование и код должности, требующей анализа; перечень основных должностных обязанностей; тарифный разряд и режим работы.
  - Проверяет наличие Должностной инструкции, Перечня задач, а также Паспорта рабочего места.
- 3.1.3. Результатом определения потребности является заполненная в части "А" Заявка на анализ должности (УП-02-1, образец приводится в Приложении 3). Заявка вместе с прилагаемыми документами передается Куратору подразделения для проверки целесообразности анализа должности.
- 3.1.4. В случаях, когда инициатором потребности в анализе должности является отдел кадров или вышестоящее лицо по отношению линейному руководителю, Заявка должна быть оформлена в продолжение 3 рабочих дней.
- 3.1.5. При возникновении затруднений при определении потребности или заполнении Заявки линейный руководитель обращается в Отдел кадров для получения консультаций.

### **3.2. Оценка целесообразности анализа должности**

- 3.2.1. Решение о целесообразности анализа должности принимает Куратор, курирующий данное подразделение.
- 3.2.2. В процессе принятия решения Куратор проводит проверку целесообразности анализа должности по следующим критериям:
- Актуальность проведения анализа, т.е. насколько обосновано основание для проведения
  - Соответствие планам развития подразделения
  - Загрузка сотрудников, которые могут быть привлечены в качестве экспертов
  - Необходимая степень детализации анализа: перечень задач, нормативы загрузки, паспорт рабочего места
- 3.2.3. Результатом проверки является решение о проведении анализа должности. Решение фиксируется в части «В» Заявки и передаётся Начальнику отдела кадров для учета и/или начала работ.
- 3.2.4. Начальник отдела кадров на основании плана работ отдела и загруженности сотрудников определяет даты начала и планируемого окончания работ, ответственного исполнителя, указывает данные параметры в разделе "С" Заявки и подписывает ее.
- 3.2.5. Решение Куратора подразделения должно быть принято в продолжении 5 рабочих дней с момента получения им заявки.
- 3.2.6. Если куратор не может принять решение о целесообразности проведения анализа должности, ввиду сложности данного вопроса, он проводит совещание с участием: линейного руководителя, подавшим Заявку, руководителем отдела кадров и других сотрудников на его усмотрение.

### **3.3. Планирование работ**

- 3.3.1. Планирование работ и назначение ответственного исполнителя осуществляет Начальник отдела кадров после получения им заявки с визой Куратора о проведении анализа должности.
- 3.3.2. В зависимости от решения, принятого Куратором подразделения, начальник отдела кадров осуществляет следующие действия:
- Если принято решение о сокращенном или полном проведении анализа рабочего места, то определяет даты начала и планируемого окончания работ, а также ответственного исполнителя (на основании плана работ отдела и загруженности сотрудников).
  - Если принято решение о нецелесообразности проведения анализа, то передает Заявку одному из сотрудников отдела кадров для учета Заявки и принятого по ней решения в электронной версии Журнала учета заявок
  - Если принято решение о переносе сроков проведения анализа, то передает Заявку одному из сотрудников отдела кадров для учета Заявки в Журнале и постановки ее на контроль, чтобы начать проведение в момент перенесенного срока.
- 3.3.3. При решении о начале анализа (см. пп.3.3.2.а) заполненную Заявку УП-02-1 Начальник отдела кадров передает ответственному исполнителю для начала отбора экспертов по анализу должности.
- 3.3.4. Планирование работ по проведению анализа должности должно быть осуществлено не позднее 3 рабочих дней с момента получения руководителем отдела кадров заявки на введение новой должности с визой Куратора.
- 3.3.5. В том случае, если График загрузки сотрудников не позволяет начать работы немедленно, Начальник отдела кадров должен сообщить об этом Куратору подразделения и Линейному руководителю и согласовать с ними сроки переноса работ.

### **3.4. Отбор экспертов по анализу должности**

- 3.4.1. Отбор экспертов, которые будут участвовать в работе по анализу рабочего места/должности организует ответственный исполнитель после получения им Заявки УП-02-1 от Начальника отдела кадров.

- 3.4.2. В ходе отбора экспертов, ответственный исполнитель выполняет следующие работы:
- Анализирует аттестационные карты сотрудников (которые могут быть привлечены в качестве экспертов) и производит отбор по следующим критериям: *опыт работы в рассматриваемом подразделении; опыт работы на аналогичной должности; опыт взаимодействия с рассматриваемой должностью; служебное положение по отношению к рассматриваемой должности; аналитические способности.*
  - Проводит собеседование с каждым кандидатом в эксперты. Во время собеседования сообщает ему о целях и задачах анализа, сроках проведения и характере предстоящей работы, а также уточняет готовность сотрудника участвовать в процедуре анализа рабочего места.
  - Информирует линейных руководителей тех сотрудников, которые отобраны в качестве экспертов, о целях и задачах экспертизы и уточняет согласие на участие данных сотрудников работе по анализу должности.
  - Вносит фамилии кандидатов и свои оценки по вышеперечисленным критериям в Форму УП-02/03 "Список экспертов" (Приложение 4)
- 3.4.3. Результатом отбора является список экспертов, который ответственный исполнитель передает на утверждение Куратору подразделения (Заместителю Генерального Директора или Директору Филиала).
- 3.4.4. Список экспертов должен быть заполнен и подписан не позднее 3 рабочих дней с момента получения ответственным исполнителем заявки с указанием сроков проведения работ.
- 3.4.5. В случае если в ходе отбора экспертов возникли затруднения (например, не нашлось сотрудников с необходимым опытом работы или нет согласия на их участие в работе), то ответственный исполнитель должен доложить начальнику отдела кадров о возникших затруднениях. Начальник отдела кадров принимает совместное решение с руководителем, который заказал проведение анализа должности и курирующем его заместителем генерального директора.

### **3.5. Утверждение экспертов**

- 3.5.1. Утверждение кандидатур экспертов осуществляет Куратор подразделения после получения от ответственного исполнителя Списка экспертов (УП-02/03).
- 3.5.2. В ходе утверждения, Куратор оценивает отобранных сотрудников по следующим критериям:
- Достаточность квалификации и опыта для проведения анализа рабочего места;
  - Профессиональные знания и аналитические способности;
  - Уровень загрузки и личностные качества.
- 3.5.3. Результатом утверждения экспертов является список экспертов с визой Куратора, который передается ответственному исполнителю для проведения первого этапа анализа должности – "Выделения оснований для классификации выполняемых задач".
- 3.5.4. Список экспертов должен быть утвержден в ходе 5 рабочих дней с момента его получения Куратором.
- 3.5.5. В случае несоответствия какой-либо из предложенных кандидатур, список возвращается ответственному исполнителю для доработки, с указанием не удовлетворяющей кандидатуры и рекомендациями по подбору новых.

### **3.6. Выделение оснований для классификации выполняемых задач**

- 3.6.1. Выделение оснований для классификации выполняемых задач проводит рабочая группа экспертов под руководством ответственного исполнителя после их утверждения.
- 3.6.2. Ответственный исполнитель проводит собеседование со всеми экспертами, в ходе которого выделяются основания для классификации рабочего места. В качестве оснований могут использоваться следующие характеристики деятельности:
- объекты, с которыми взаимодействует сотрудник, на рассматриваемой должности (оборудование, материалы и комплектующие, помещения, финансы, сотрудники, данные и т.п.)
  - возможные режимы работы с каждым объектом (анализ, планирование, изменение, контроль, оценка или нормальный, аномальный, аварийный).
- 3.6.3. По итогам собеседования ответственный исполнитель заполняет Форму УП-02-2 "Перечень объектов и режимов деятельности" (Приложение 5) и согласовывает ее со всеми экспертами.
- 3.6.4. Результатом выделения оснований является Форма УП-02-2, на основании которой проводится формирование структурированного перечня задач.
- 3.6.5. Выделение оснований для классификации должно быть выполнено не позднее 5 рабочих дней с момента утверждения экспертов.
- 3.6.6. В случае значительного расхождения мнений экспертов по тем или иным пунктам, ответственный исполнитель должен выполнить следующие действия:
- Провести повторное собеседование для получения единого мнения.
  - При невозможности получения единого мнения, написать докладную записку начальнику отдела кадров с указанием причин и предложением о замене экспертов или другого способа решения проблемы.

### 3.7. Формирование структурированного перечня задач

- 3.7.1. Формирование структурированного перечня выполняемых задач рабочего места проводит рабочая группа после подписания ими формы УП-02-2.
- 3.7.2. Ответственный исполнитель проводит совместную работу с экспертами, в ходе которой определяются задачи выполняемые на данном рабочем месте. Как правило, задачей является взаимодействие сотрудника с объектом в одном из режимов работы с ним.
- Для каждой задачи определяются следующие параметры: Уникальное имя; Иницирующий сигнал и Результат правильного выполнения.
  - По итогам совместной работы ответственный исполнитель заполняет Форму УП-02-3 "Структурированный перечень задач для рабочего места" (Приложение 6)
  - распечатку формы ответственный исполнитель согласует с экспертами.
- 3.7.3. Результатом формирования структурированного перечня задач является Форма УП-02-3, заполненная ответственным исполнителем и подписанная всеми членами рабочей группы. Форма служит основанием для дальнейшей работы и хранится у ответственного исполнителя.
- 3.7.4. Составление структурированного перечня должно быть выполнено не позднее 10 рабочих дней с момента подписания рабочей группой перечня объектов и режимов деятельности. Формулировка имени задачи должна отвечать следующим требованиям:
- Начинаться с глагола действия, которое выполняет сотрудник;
  - Содержать краткое имя объекта, с которым совершаются действия;
  - Может включать условия правильного выполнения.
- Например: *Составить годовой план работы по "расшивке неплатежей" с крупным потребителем энергии, в соответствии с требованиями Методических рекомендаций РАО "ЕЭС России" "О работе с крупными потребителями"*.
- 3.7.5. В случае значительного расхождения мнений экспертов по тем или иным пунктам, ответственный исполнитель должен выполнить следующие действия:
- Провести повторное собеседование для получения единого мнения.
  - При невозможности получения единого мнения, написать докладную записку начальнику отдела кадров с указанием причин и предложением о замене экспертов или другим способом решения проблемы.

### 3.8. Оценка выполняемых задач

- 3.8.1. Оценка выполняемых задач проводит рабочая группа после согласования ими Структурированного перечня задач.
- 3.8.2. Рабочая группа выполняет следующие работы:
- Ответственный исполнитель готовит для каждого эксперта Форму УП-02-4а "Экспертная оценка загрузки рабочего места/должности" (Приложение 7), заполняя поля: "Индекс задачи", "Наименование задачи", на основании Структурированного перечня задач, и передает экспертам подготовленные формы.
  - Эксперт оценивает каждую задачу по следующим параметрам (требования к оценкам приводятся в пункте 3.8.4):
    - Периодичность выполнения, включая период и срок начала и окончания.
    - Количество выполняемых задач за один период.
    - Минимальную и максимальную трудоемкость (в часах работы одного сотрудника).
    - Продолжительность (в рабочих днях).
    - Сложность выполнения задачи
    - Дискретность задачи
    - Критерии оценки
  - Результаты оценки эксперт заносит в Форму, подписывает ее и передает ответственному исполнителю.
- 3.8.3. Результатом оценки являются заполненные и подписанные экспертами и ответственным исполнителем Формы УП-02-4а, которые являются основанием для формирования сводной таблицы и хранятся у ответственного исполнителя.
- 3.8.4. Оценка выполняемых задач должна быть произведена не позднее 5 рабочих дней с момента согласования экспертами структурированного перечня выполняемых задач. При использовании параметров оценки необходимо соблюдать следующие требования:
- "Периодичность выполнения" – данный параметр оценивается только для задач по которым есть внешне заданная периодичность, например, *выставление счета абоненту или составление квартального отчета*. В случае, если период не задан внешними требованиями данное поле можно не заполнять, что будет означать "по мере возникновения". В колонке "П-д" выставляется оценка периода в который возникает данная задача (Г-год, П-полугодие, К-квартал, М-месяц, Н-неделя, Д-день). В колонках "сроки: Н - К" проставляются даты начала и окончания работ.

- b) "Количество выполняемых задач за один период" – данную оценку следует использовать для всех задач. Если период для задачи не определен, то необходимо оценивать среднее количество задач, выполняемых за год.
  - c) "Минимальная и максимальная трудоемкость" – оценивается в часах работы одного сотрудника, которые необходимы на однократное выполнение задачи. При оценке можно использовать прецеденты с минимальной и максимальной продолжительностью. Если задача ранее не выполнялась, то можно давать прогноз, в данном случае необходимо отметить характер оценки в колонке "Примечания"
  - d) "Продолжительность" – оценивается в рабочих днях, которые необходимы на выполнение задачи с учетом возможных перерывов в работе.
  - e) "Сложность (1-7)" – оценивается сложность выполнения задачи. При оценке сложности необходимо использовать следующую шкалу:
    - "1" – стандартная, часто повторяющаяся задача, состоящая из простых действий
    - "2" – стандартная, часто повторяющаяся задача, состоящая из сложных действий
    - "3" – стандартная, редко выполняемая задача, состоящая из любых действий
    - "4" – нестандартная, часто повторяющаяся задача, состоящая из простых действий
    - "5" – нестандартная, часто повторяющаяся задача, состоящая из сложных действий
    - "6" – нестандартная, редко выполняемая задача, состоящая из простых действий
    - "7" – нестандартная, редко выполняемая задача, состоящая из сложных действий
  - f) "Режим (Д-Н)" – данный параметр оценивает дискретность или непрерывность выполнения задачи. Т.е. должна ли задача выполняться непрерывно или возможно временное прекращение ее выполнения (Д – дискретная, Н – непрерывная).
  - g) "Критерии оценки" – оценивается наиболее оптимальный вариант для оценки результатов выполнения данной задачи: "А" – по времени выполнения, "В" – по рекламациям/жалобам на сроки или качество выполнения, "С" – по выполнению норматива выработки, "D" – по качеству и своевременности конечного результата выполнения, "Е" – в тех случаях, когда варианты "А-D" являются явно не приемлемыми.
  - h) "Примечание" – данная графа используется для внесения замечаний о недостаточной точности какой-либо из оценок и т.п.
- 3.8.5. В случае если эксперт испытывает затруднение при оценке задачи по какому-либо параметру, он должен обратиться к ответственному исполнителю за получением комментария или помощи.
- 3.9. Расчет сводных и итоговых оценок по выполняемым задачам**
- 3.9.1. Расчет сводных оценок по выполняемым задачам проводит ответственный исполнитель после получения им форм УП-02-4а, заполненных и подписанных экспертами.
- 3.9.2. При расчете оценок ответственный исполнитель выполняет следующие действия:
- a) Открывает в программе Excel шаблон файла "УП-02-4bc (Сводная и итоговая оценка загрузки рабочего места)"
  - b) Заносит данные, полученные от экспертов на бумажных носителях, в листы электронной таблицы, соответствующие каждому эксперту.
  - c) Открывает лист "Сводная оценка" и проверяет результаты автоматического расчета оценок по каждой задаче (пример формы УП-02-4b приводится в Приложении 8)
  - d) Открывает лист "Итоговая оценка", проверяет результаты автоматического расчета оценок по рабочему месту в целом и заполняет поля "выводы" и "рекомендации" (пример формы УП-02-4с приводится в Приложении 9)
  - e) Выводит на печать содержание листов электронной таблицы "Сводная оценка" и "Итоговая оценка"
  - f) Согласует результаты сводной и итоговой оценки с экспертами.
- 3.9.3. Результатом этого этапа являются формы сводных и итоговых таблицы оценок выполняемых задач, согласованные и подписанные экспертами и ответственным исполнителем, на основании которой проводится оформление характеристики рабочего места.
- 3.9.4. Формирование сводной таблицы должно быть выполнено в продолжении 2 рабочих дней с момента получения ответственным исполнителем заполненных и подписанных экспертами Форм УП-02-4а.
- 3.9.5. В случае несогласия одного или нескольких экспертов с результатами сводных и/или итоговых оценок, ответственный исполнитель должен выяснить с чем конкретно не согласен эксперт и по результатам выяснения совершить следующие действия:
- a) в случае, если замечания эксперта обоснованы – предложить ему внести исправления в Форму УП-02-4а "Экспертная оценка..." после чего произвести перерасчет данных.
  - b) в случае, если эксперт не понял взаимосвязи, сделанных им оценок задач со сводными и итоговыми оценками – разъяснить ему данную взаимосвязь
  - c) в случае, если эксперт не может обосновать фактами свое несогласие – доложить Начальнику отдела кадров с указанием деталей для принятия решения.

**3.10. Оформление детальной характеристики рабочего места**

- 3.10.1. Оформление детальной характеристики содержания деятельности и загрузки на рабочем месте/должности проводит ответственный исполнитель после подписания рабочей группой формы УП-02-4с "Итоговая оценка рабочего места".
- 3.10.2. В ходе оформления детальной характеристики ответственный исполнитель componeует из ранее наработанных материалов электронный документ в следующем составе:
- а) прямое и косвенное подчинение должности, а также должности подчиненные данной;
  - б) области ответственности сотрудника на данной должности;
  - в) методы стимулирования и критерии оценки результатов работы сотрудника;
  - г) нормативы выполнения, по объектам обслуживания;
  - д) особые права и ответственность;
  - е) характеристика задач (индекс, имя, критерии оценки правильности результата, вес задачи).
- 3.10.3. Результатом оформления является заполненный Паспорт рабочего места/должности (Форма УП-02-5, образец приводится в Приложении 10), который передается линейному руководителю для согласования.
- 3.10.4. Оформление паспорта проводится в продолжении 5 рабочих дней с момента согласования с экспертами формы УП-02-4с.
- 3.10.5. В случае возникновения затруднений при оформлении Паспорта ответственный исполнитель докладывает Начальнику отдела кадров с указанием причин произошедшего для принятия решения.

**3.11. Согласование паспорта рабочего места**

- 3.11.1. Согласование паспорта рабочего места организует Ответственный исполнитель после оформления им Формы УП-02-5.
- 3.11.2. В процессе организации Ответственный исполнитель последовательно предоставляет паспорт рабочего места линейному руководителю и начальнику сектора труда и занятости для согласования:
- а) Линейный руководитель осуществляет проверку паспорта с точки зрения соответствия практической деятельности и подписывает его.
  - б) Начальник СтиЗ определяет соответствие представленного паспорта отраслевым нормативам и визирует его.
- 3.11.3. Результатом согласования является паспорт рабочего места с визами линейного руководителя рассматриваемой должности и начальника СтиЗ, который передается куратору для утверждения
- 3.11.4. В случае обнаружения каких либо несоответствий или замечаний на одном из этапов проверки паспорт рабочего места передается ответственному исполнителю с аргументированными рекомендациями по коррекции или с указанием требуемых нормативов
- 3.11.5. Согласование паспорта рабочего места должно быть завершено не позднее 4 рабочих дней с момента завершения его оформления: 2 дня для проверки линейным руководителем и 2 дня для начальника СтиЗ.

**3.12. Утверждение паспорта рабочего места**

- 3.12.1. Утверждение паспорта рабочего места осуществляет Куратор, после проверки соответствия нормативам.
- 3.12.2. В ходе утверждения паспорта, Куратор оценивает:
- а) Соответствие квалификационных требований оцениваемой должности.
  - б) Эффективность паспорта для управления деятельностью сотрудника, занимающего должность и оценки его деятельности.
- 3.12.3. Утвержденный паспорт рабочего места передается ответственному исполнителю для выполнения процедуры хранения и использования.
- 3.12.4. Паспорт рабочего места должен быть утвержден не позднее 3 рабочих дней с момента получения его заместителем Генерального Директора.
- 3.12.5. В случае несоответствия паспорта по критериям, перечисленным в п. 3.12.2., он возвращается ответственному исполнителю с рекомендациями по коррекции, или с исправлениями.

**3.13. Хранение и использование**

- 3.13.1. Действия по хранению и использованию паспорта рабочего места осуществляет ответственный исполнитель после утверждения.
- 3.13.2. Ответственный исполнитель осуществляет следующие действия
- а) Присваивает паспорту рабочего места регистрационный номер.
  - б) Передает на хранение в архив службы персонала паспорт рабочего места.
  - в) Направляет паспорт рабочего места Куратору.
  - г) Вносит запись в регистрационную БД
- 3.13.3. Результатом процедуры хранения и использования является:



- a) Наличие в архиве утвержденного паспорта рабочего места.
  - b) Запись в регистрационной базе данных.
  - c) Получение по месту требования паспорта рабочего места (Куратор).
- 3.13.4. Процедура хранения и использования имеет следующие временные рамки:
- a) Паспорт рабочего места должен быть передан в архив не позднее 3 рабочих дней с момента получения его ответственным исполнителем.
  - b) Запись в регистрационной базе данных должна быть сделана непосредственно после передачи на хранение паспорта рабочего места.
  - c) Паспорт рабочего места должен быть передан по месту требования не позднее 3 рабочих дней с момента получения ответственным исполнителем утвержденного паспорта рабочего места.

## **4. КОНТРОЛЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

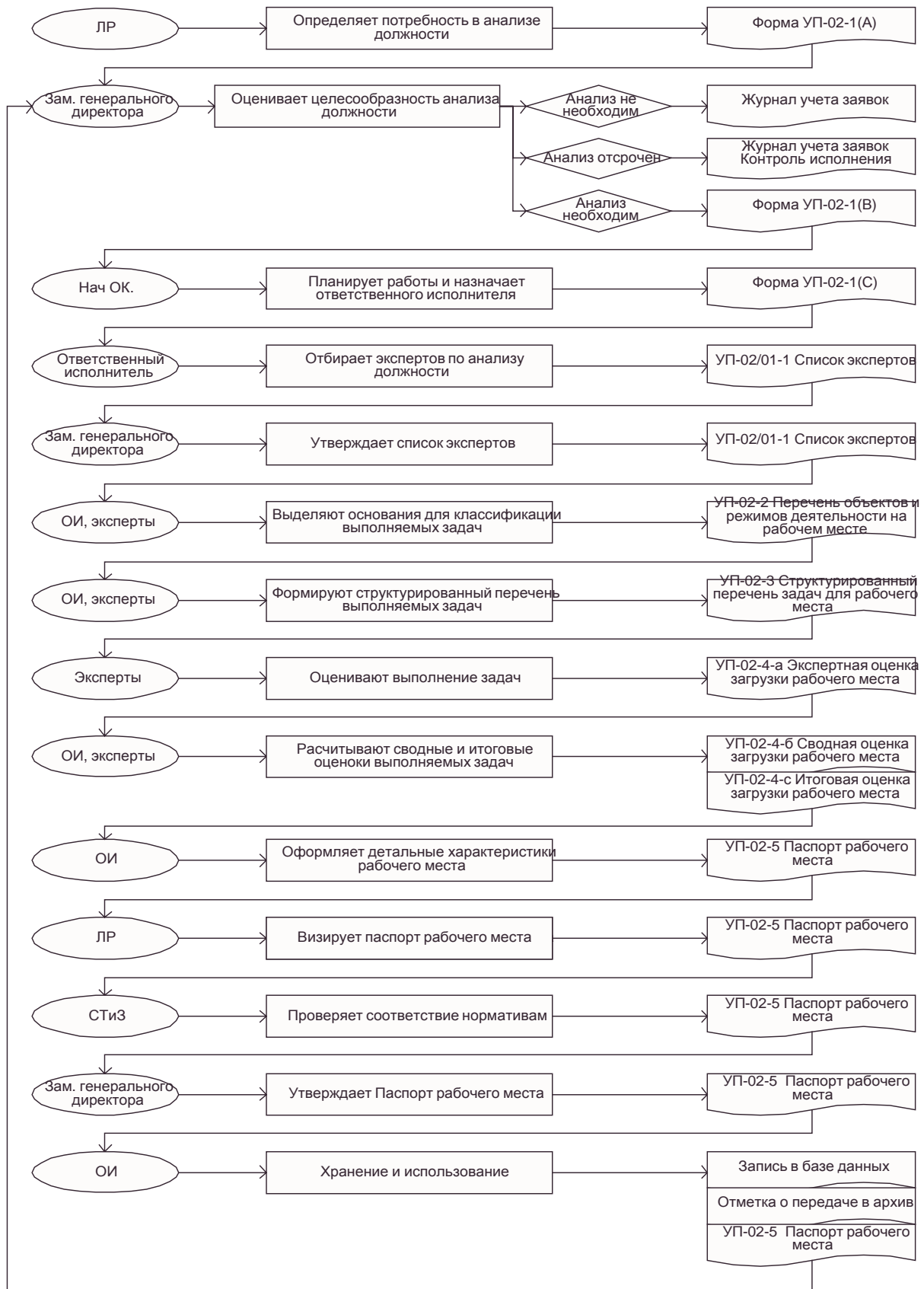
### **4.1. Контроль за выполнением процедур**

- 4.1.1. Процедуры, требования к которым приведены в данной инструкции, являются обязательными для всех лиц перечисленных в п.1.2.3.
- 4.1.2. Контроль за соблюдением инструкции осуществляет Начальник отдела кадров.
- 4.1.3. При обнаружении нарушений в соблюдении требований инструкции начальник отдела проводит детальный анализ ситуации, в результате которого может принять следующие решения:
  - a) В случае, когда нарушение вызвано личной халатностью сотрудника, проводит с ним разъяснительную беседу и по результатам принимает решение о применении мер дисциплинарного или административного воздействия. В данном случае Начальник отдела кадров составляет служебную записку на имя Заместителя генерального директора по общим вопросам с указанием факта нарушения и предложением о мере воздействия.
  - b) В случае, когда нарушение является систематическим и является следствием изменения условий выполнения работ – готовит предложения об изменении настоящей инструкции, которые оформляет в виде Служебной записки на имя Заместителя Генерального директора по общим вопросам.

### **4.2. Ответственность должностных лиц за соблюдение данной инструкции**

- 4.2.1. Все сотрудники и руководители, участвующие в выполнении работ несут дисциплинарную и административную ответственность за соблюдение требований приведенных в данной инструкции.
- 4.2.2. Наложение дисциплинарных и административных взысканий за некачественное, несвоевременное или недобросовестное выполнение своих обязанностей проводится на основании распоряжения Заместителя Генерального директора по общим вопросам.

### Последовательность выполнения работ по анализу рабочего места.



## Заявка на анализ должности

<b>Подразделение:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	
	(наименование подразделения)	(код подразделения)	
<b>Основание для проведения анализа:</b>			
<input type="checkbox"/>	Введение новой должности в Штатное расписание	<input type="checkbox"/>	Новое оборудование
<input type="checkbox"/>	Требуется Паспорт РМ для анализа ПВК	<input type="checkbox"/>	Новая технология работы
<input type="checkbox"/>	Проблемы в работе сотрудника	<input type="checkbox"/>	Реорганизация подразделения
<input type="checkbox"/>	Распоряжение Высшего рук-ва об оценке нагрузки (указать чье) _____		
<input type="checkbox"/>	Другие причины (указать какие): _____		
<b>КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДОЛЖНОСТИ:</b>			
<b>Наименование:</b> _____		<b>Код:</b> _____	
_____			
_____			
<b>Области ответственности:</b> _____			
_____			
_____			
Тарифный разряд _____ Режим работы: _____			
<input type="checkbox"/>	Должностная инструкция прилагается (на _____ стр.)		
<input type="checkbox"/>	Перечень задач сотрудника прилагается (на _____ стр.)		
<input type="checkbox"/>	Паспорт рабочего места/должности прилагается (на _____ стр.)		
Заявку заполнил: _____			
	(должность)	(фамилия и инициалы)	(дата)
			(подпись)

<b>Решение Куратора подразделения:</b>			
<input type="checkbox"/>	Отложить проведение анализа (указать срок переноса) _____		
<input type="checkbox"/>	Провести сокращенный анализ должности (только составление структурированного перечня задач)		
<input type="checkbox"/>	Провести полный анализ должности (Перечень задач, Оценка загрузки и Паспорт рабочего места)		
<input type="checkbox"/>	Анализ должности нецелесообразен		
<input type="checkbox"/>	Другое (указать) _____		
_____			
	(должность Куратора подразделения)	(фамилия и инициалы)	(дата)
			(подпись)

<b>Указания начальника отдела кадров по анализу РМ:</b>			
<b>Ответственный исполнитель:</b> _____			
	(должность)	(фамилия и инициалы)	
Дата начала работ: _____ / _____ / _____		Планируемая дата окончания работ: _____ / _____ / _____	
	(число)	(месяц)	(год)
			(число)
			(месяц)
			(год)
<b>Начальник отдела кадров:</b> _____			
	(фамилия и инициалы)	(дата)	(подпись)

Регистрационный номер заявки: 

--	--	--	--	--	--

<b>Отметки о передаче в архив:</b>		Подшито и пронумеровано: <input style="width: 40px;" type="text"/> документов на <input style="width: 40px;" type="text"/> страницах	
Передано в архив: _____			
	(дата)	(номер дела)	(исполнитель)
			(подпись)
На хранение принял: _____			
	(дата)	(фамилия, инициалы)	(должность)
			(подпись)

Приложение 4

Форма УП-02/03-1

## Список сотрудников для проведения экспертизы

Предмет экспертизы:

- анализ содержания деятельности  
 анализ профессионально-важных качеств

**Подразделение:**

(наименование подразделения)

(код подразделения)

**Рабочее место:**

(наименование рабочего места/должности)

(код должности)

оценка профессионально-важных качеств  
 (указать кого) <sup>☞</sup>

Сотрудник:

или

Кандидат:

№	Фамилия	Имя	Отчество	Должность	Критерии отбора		
					1	2	3
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							

Поля 1 – 4 заполняются с использованием следующих критериев:

- |  |  |
|--|--|
| 1) Опыт работы в рассматриваемом подразделении (лет)<br>2) Опыт работы на рассматриваемой должности или аналогичной (лет)<br>3) Опыт взаимодействия с рассматриваемой должностью (лет) | 4) Служебное положение по отношению к рассматриваемой должности:<br>Р – руководит должностью, П - подчиняется, Н – взаимодействует |
|--|--|

Список экспертов утвержден:  да  нет

Заместитель генерального директора по общим вопросам: \_\_\_\_\_

(фамилия, инициалы) (дата)

## Перечень объектов и режимов деятельности на рабочем месте/должности

<b>Подразделение:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	<small>(наименование подразделения)</small>	<small>(код подразделения)</small>
<b>Рабочее место:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	<small>(наименование рабочего места/должности)</small>	<small>(код должности)</small>

Наименование объекта: _____	Индекс: _____		
<b>РЕЖИМЫ РАБОТЫ С ОБЪЕКТОМ:</b>			
№	Имя режима работы	Индекс	Примечание
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			
8)			
9)			

Наименование объекта: _____	Индекс: _____		
<b>РЕЖИМЫ РАБОТЫ С ОБЪЕКТОМ:</b>			
№	Имя режима работы	Индекс	Примечание
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			
8)			
9)			

Эксперт:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>
Эксперт:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>
Эксперт:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>
Ответственный исполнитель:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>
Регистрационный номер:	<input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/>	Стр.	<input style="width: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px;" type="text"/>

## Структурированный перечень задач для рабочего места/должности

<b>Подразделение:</b>	(наименование подразделения)	(код подразделения)
<b>Рабочее место:</b>	(наименование рабочего места/должности)	(код должности)

<b>Объект:</b> _____	<b>Индекс режима:</b> _____		
<b>Режим:</b> _____			
<b>ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАЧ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:</b>			
№	Наименование задачи	Входная информация	Результат
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			
8)			
9)			

<b>Объект:</b> _____	<b>Индекс режима:</b> _____		
<b>Режим:</b> _____			
<b>ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАЧ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:</b>			
№	Наименование задачи	Входная информация	Результат
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			
8)			
9)			

<b>Эксперт:</b>	_____	_____	_____	_____
	(должность)	(фамилия, инициалы)	(подпись)	(дата)
<b>Эксперт:</b>	_____	_____	_____	_____
	(должность)	(фамилия, инициалы)	(подпись)	(дата)
<b>Эксперт:</b>	_____	_____	_____	_____
	(должность)	(фамилия, инициалы)	(подпись)	(дата)
<b>Ответственный исполнитель:</b>	_____	_____	_____	_____
	(должность)	(фамилия, инициалы)	(подпись)	(дата)
Регистрационный номер:	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Стр.	<input type="text"/>	из <input type="text"/>







## Итоговая оценка загрузки рабочего места/должности

**Подразделение:**    
(наименование подразделения) (код подразд.)

**Рабочее место:**    
(наименование рабочего места/должности) (код должности)

Расчет уровня сложности задач:					
Тип задач	Сл.	% от ОТ	Оценка ур-ня сложн.:	Рекомендации:	
Стандартные	простые	1	9/1	<input type="checkbox"/> очень высокий	Уровень оплаты: _____ (1-7) Поддержание квалификации: _____ (1-7) Необходимый резерв времени: _____ (%) Дублирование: _____ (1-5) Отпуск и выходные: _____ (1-5)
	средние	2	8/2	<input type="checkbox"/> высокий	
	сложные	3	7/3	<input type="checkbox"/> выше среднего	
Нестандартные	простые	4	8/2	<input type="checkbox"/> средний	
	средние	5	7/3	<input type="checkbox"/> ниже среднего	
	сложные	6	6/4	<input type="checkbox"/> низкий	
	очень сложные	7	5/5		

Пиковые нагрузки (учитываются только нагрузки на фиксированные дни периода)				
Период	трудоемкость (час)		Комментарий (индекс задач и даты периода)	Рекомендации при отклонении от нормы:
	мин	макс		
<i>Г</i>				<input type="checkbox"/> частичная занятость <input type="checkbox"/> совмещение <input type="checkbox"/> оптимизация <input type="checkbox"/> автоматизация
<i>ПГ</i>				
<i>Кв</i>				
<i>М</i>				
<i>Н</i>				

Суммарная оценка нагрузки (в часах):	всего в год	с учетом пиков		Выводы:	
		в нед.	в день		
минимально возможная нагрузка:				<input type="checkbox"/> превышение средней нагрузки	<input type="checkbox"/> нагрузка в норме
максимально возможная нагрузка:				<input type="checkbox"/> превышение максимальной нагрузки	<input type="checkbox"/> средняя нагрузка недостаточна
средняя нагрузка:				<input type="checkbox"/> недостаток резерва времени	
резервная нагрузка:					

**Относительный вес задач с непрерывным характером выполнения:** % от ОТ

$t_{\text{зад}} \geq 7$  часов  сменный

$2 > t_{\text{зад}} < 7$  часов  ненормированный р.д./гибкий гр.

$t_{\text{зад}} \leq 2$  часов  нормированный р.д.

другое (указать) \_\_\_\_\_

Если трудоемкость группы задач < 10%, то целесообразность  изменить задачи  передать другому РМ

**Относит. вес задач по критерию оценки результата:** % от ОТ **Методы стимулирования:**

затраты рабочего времени  Почасовая оплата

внутренние или внешние рекламации  Окладно-премиальная

выполнение нормы выработки  Сдельная оплата

выполнение долгосрочных задач (проектов)  Аккордно-премиальная

другое (указать) \_\_\_\_\_

Эксперт: \_\_\_\_\_ (должность) \_\_\_\_\_ (фамилия, инициалы) \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (дата)

Эксперт: \_\_\_\_\_ (должность) \_\_\_\_\_ (фамилия, инициалы) \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (дата)

Эксперт: \_\_\_\_\_ (должность) \_\_\_\_\_ (фамилия, инициалы) \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (дата)

Ответственный исполнитель: \_\_\_\_\_ (должность) \_\_\_\_\_ (фамилия, инициалы) \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (дата)

Регистрационный номер:       Стр.

Приложение 10

Форма УП-02-5

**Утверждаю**  
**Заместитель генерального директора по**  
**административным вопросам**

" " 2000 г.

## ПАСПОРТ РАБОЧЕГО МЕСТА/ДОЛЖНОСТИ

<b>Подразделение:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	<small>(наименование подразделения)</small>	<small>(код подразделения)</small>
<b>Рабочее место:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	<small>(наименование рабочего места/должности)</small>	<small>(код должности)</small>

**Паспорт рабочего места содержит следующие разделы:**

<b>Субординация</b>	<b>Стр.</b>
<b>Области ответственности</b>	<b>Стр.</b>
<b>Структурированный перечень задач</b>	<b>Стр.</b>
<b>Методы стимулирования и критерии оценки результата работы</b>	<b>Стр.</b>
<b>Нормативы загрузки</b>	<b>Стр.</b>
<b>Особые права и ответственность</b>	<b>Стр.</b>

### Разработали:

Эксперт:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>
Эксперт:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>
Эксперт:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>
Ответственный исполнитель:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>

### Согласования:

<b>Согласовано:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	<small>(линейный руководитель рассматриваемой должности)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>
<b>Согласовано:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	<small>(руководитель сектора труда и занятости)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>
<b>Согласовано:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	<small>(заместитель генерального директора, курирующий подразделение)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>