



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 «ХХ»
 - д) Сотрудники подразделений АО «ХХ», 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 «ХХ» 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 затрудняет 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 передается 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:

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

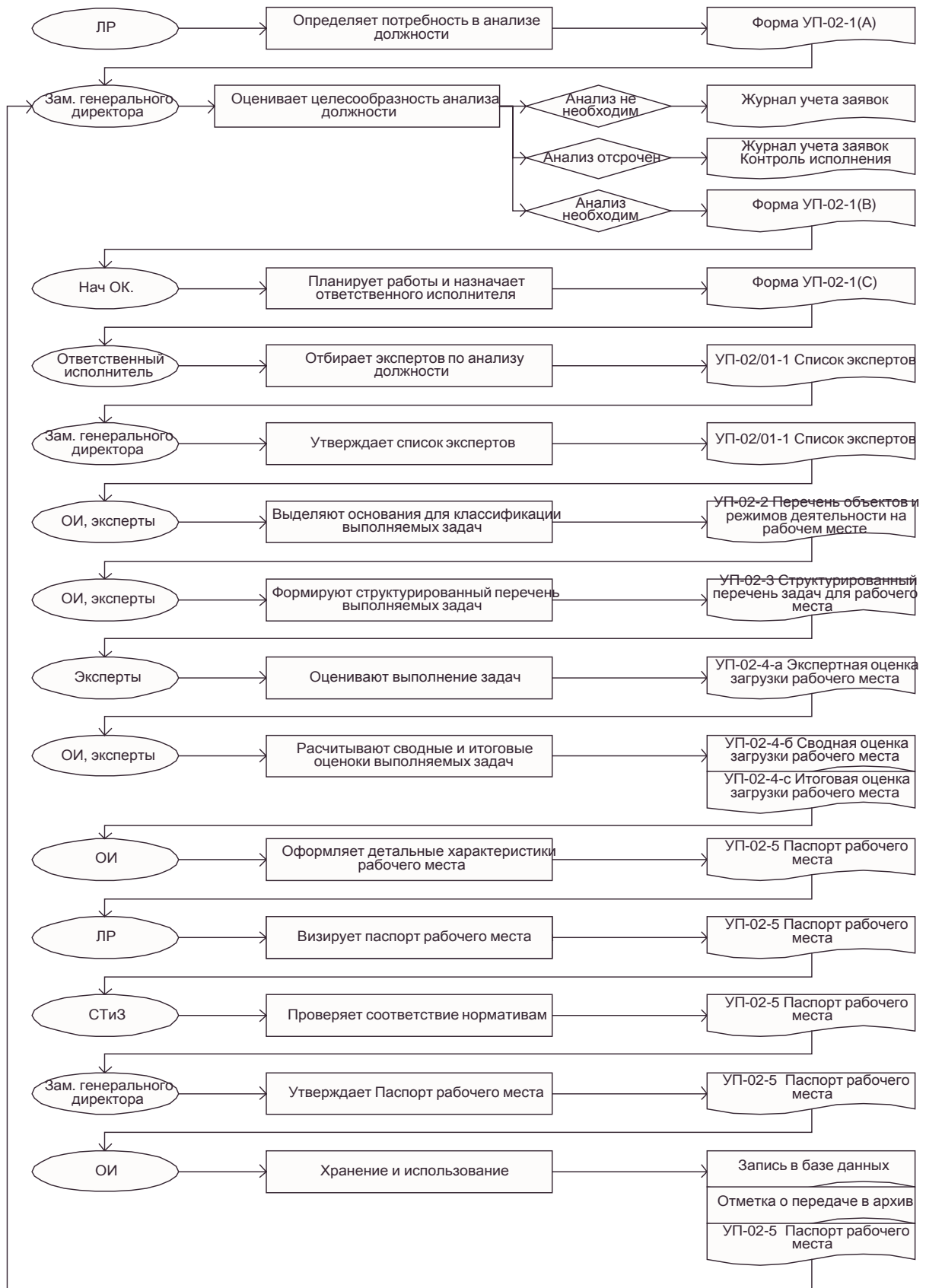
4.1. Контроль за выполнением процедур

- 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:
 - а) 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.
 - б) 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

| | | | |
|---|--|--|-----------------------------|
| Подразделение: | <input style="width: 95%;" type="text"/> | <input style="width: 95%;" type="text"/> | |
| | (наименование подразделения) | (код подразделения) | |
| Основание для проведения анализа: | | | |
| <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): _____ | | |
| КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДОЛЖНОСТИ: | | | |
| Наименование: _____ | | Код: _____ | |
| _____ | | | |
| _____ | | | |
| Области ответственности: _____ | | | |
| _____ | | | |
| _____ | | | |
| 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) |

| | | | |
|--|---|----------------------|-----------|
| Решение Куратора подразделения: | | | |
| <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) |

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

Регистрационный номер заявки:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

| | | | |
|------------------------------------|--------|--|---------------|
| Отметки о передаче в архив: | | 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) [☞]

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) 2) Опыт работы на рассматриваемой должности или аналогичной (лет) 3) Опыт взаимодействия с рассматриваемой должностью (лет) | 4) Служебное положение по отношению к рассматриваемой должности: 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

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

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

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

| | | | | |
|----------------------------|---|---------------------|---|---|
| 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: | <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> | Стр. | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

Структурированный перечень задач для рабочего места/должности

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

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

| Объект: _____ | Индекс режима: _____ | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------|-----------|
| Режим: _____ | | | |
| ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАЧ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: | | | |
| № | Наименование задачи | Входная информация | Результат |
| 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"/> |
| | (должность) | (фамилия, инициалы) | (подпись) | (дата) |
| 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"/> |
| | (должность) | (фамилия, инициалы) | (подпись) | (дата) |
| 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"/> |
| | (должность) | (фамилия, инициалы) | (подпись) | (дата) |
| 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"/> |
| | (должность) | (фамилия, инициалы) | (подпись) | (дата) |
| Регистрационный номер: | <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> |
| | Стр. | | <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> | из <input style="width: 20px; height: 20px;" 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 | | |
| Г | | | | <input type="checkbox"/> частичная занятость <input type="checkbox"/> совмещение <input type="checkbox"/> оптимизация <input type="checkbox"/> автоматизация |
| ПГ | | | | |
| Кв | | | | |
| М | | | | |
| Н | | | | |

| 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
 $2 > t_{\text{зад}} < 7$ часов
 $t_{\text{зад}} \leq 2$ часов
 другое (указать) _____

Режим работы:
 сменный
 ненормированный р.д./гибкий гр.
 нормированный р.д.

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

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

затраты рабочего времени
 внутренние или внешние рекламации
 выполнение нормы выработки
 выполнение долгосрочных задач (проектов)
 другое (указать) _____

Методы стимулирования:
 Почасовая оплата
 Окладно-премиальная
 Сдельная оплата
 Аккордно-премиальная

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

| | | |
|-----------------------|--|--|
| Подразделение: | <input style="width: 95%;" type="text"/> | <input style="width: 95%;" type="text"/> |
| | <small>(наименование подразделения)</small> | <small>(код подразделения)</small> |
| Рабочее место: | <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:

| | |
|--|-------------|
| Субординация | Стр. |
| Области ответственности | Стр. |
| Структурированный перечень задач | Стр. |
| Методы стимулирования и критерии оценки результата работы | Стр. |
| Нормативы загрузки | Стр. |
| Особые права и ответственность | Стр. |

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:

| | | | |
|---------------------|---|--|--|
| Согласовано: | <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> |
| Согласовано: | <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> |
| Согласовано: | <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> |