

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЯ



А.Л. ДЕНИСОВА

Д.Р. ДЕНИСОВ

# ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

ЧАСТЬ 2

ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ ИНСТИТУТА  
ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА

**МОСКВА 2022**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

ТЕМА 4. ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ .....	2
---	---

## **ТЕМА 4. ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Форма 1**

**Покрытие направлений деятельности (продуктов) Общества уставными направлениями деятельности Общества**

Направление деятельности или продукт Общества	Уставные направления (виды) деятельности Общества
1	2

### **Форма 2**

**Покрытие направления деятельности (продуктов) Общества работниками и структурными подразделениями Общества**

№ п/п	Направления деятельности (продукты) Общества	Куратор – Центр ответственности Общества (владелец)	Координатор в Обществе (менеджер) и его СП	Исполнитель в Обществе (мастер) и его СП	Участники – куратор и его СП	Потребители		Регламентирующие документы	
						внешние	внутренние	внешние	внутренние
1	2	3	4		5	6	7	8	9

### **Форма 3**

**Покрытие уставных направлений (видов) деятельности Общества работниками и структурными подразделениями Общества**

№ п/ п	Уставные направления (виды) деятельности Общества	Куратор – Центр ответственности Общества (владелец)	Координатор в Обществе (менеджер) и его СП	Исполнитель в Обществе (мастер) и его СП	Участники – кура- тор и его СП	Потребители		Регламентирующие документы	
						внешние	внешние	внешние	внутренние
1	2	3	4		5	6	8	8	9

**Форма 4**

**Покрытие направлений деятельности структурного подразделения Общества**

№ п/п	Направление деятельности СП	Задачи СП	Функции СП	СП Общества, с которыми взаимодействует СП	Регламентирующие документы	
					внешние	внутренние
1	2	3	4	5	6	7

**Форма 5**

**Общий реестр процессов структурного подразделения Общества**

Типы процессов, в которых участвует СП	Название процессов, в которых участвует СП	Название СП Общества, участвующих в процессе		Критичность описания/корректировки процесса	
		Основное СП	Участники (прочие СП Общества и третьи лица)	Основное СП	Участники (прочие СП Общества)
1	2	3	4	5	6
Основные					
Вспомогательные					
Обслуживающие					

**Критичность описания** выставляется по трехбалльной шкале:

- 1 – процесс не описан, не работает или требует существенной корректировки;
- 2 – процесс описан, работает, но в силу определенных обстоятельств требует корректировки;
- 3 – процесс описан, работает и не требует корректировок.

**Процесс требует описания/корректировки в случае, если отсутствует (частично отсутствует) внутренняя регламентная, технологическая документация по процессу, имеется дублирование/ недостаточное разграничение функций, увеличены сроки выполнения процесса и т.п.**

**Бизнес-процесс** – это четкая последовательность действий, которую выполняют для получения заданного результата. Как правило, процесс многократно повторяется.

**Основные бизнес-процессы** – процессы, ориентированные на создание продукта (материального (производство товара) или нематериального (оказание услуги)), являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода.

**Вспомогательные бизнес-процессы** – процессы, ориентированные на создание продукта (материального (производство товара) или нематериального (оказание услуги)), являющиеся результатами сопутствующей основному производству производственной деятельности и

также обеспечивающие получение дохода. Результатами вспомогательных бизнес-процессов являются субпродукты, которые служат для создания основного продукта предприятия. В отдельных случаях вспомогательные бизнес-процессы могут также выступать и основными бизнес-процессами предприятия.

**Обслуживающие бизнес-процессы** – процессы, предназначенные для жизнеобеспечения всех остальных бизнес-процессов предприятия и ориентированные на поддержку их универсальных черт.

## Форма 6

### Реестр процесса структурного подразделения Общества

Тип процесса СП	Название процесса СП	Основные подпроцессы	Участники подпроцесса (прочие СП) Общества	Критичность описания подпроцесса	Владелец процесса	Менеджер процесса	Мастер процесса
1	2	3	4	5	6	7	8

**Владелец бизнес-процесса** – должностное лицо, которое курирует конкретный бизнес-процесс, распоряжается всеми ресурсами в его рамках и может участвовать в мотивации работников по итогам выполнения бизнес-процесса (в соответствии с нормативными документами организации). В отдельных случаях владелец бизнес-процесса может участвовать в его планировании, организации, координации и контроле за его результатами. Владелец бизнес-процесса отвечает за конечный его результат перед вышестоящим руководителем или Советом директоров, или владельцами (акционерами) бизнеса.

**Менеджер бизнес-процесса** – должностное лицо, которое планирует, организует, координирует и контролирует выполнение конкретного бизнес-процесса. Менеджер бизнес-процесса может участвовать в мотивации работников по итогам выполнения бизнес-процесса (в соответствии с нормативными документами организации). Менеджер бизнес-процесса отвечает за конечный его результат перед владельцем бизнес-процесса.

**Мастер бизнес-процесса** – должностное лицо, которое выполняет конкретный бизнес-процесс. Мастер бизнес-процесса отвечает за конечный его результат перед менеджером бизнес-процесса.

Функциональный аудит работников Общества

Роль в процессе (должность)	Структурное подразделение Общества		Направление деятельности (функции, задачи) работника Общества	Функциональные (должностные) обязанности работника Общества в рамках указанного направления деятельности (функции, задачи)	Должностные лица (работники) Общества, с кем взаимодействует работник в рамках указанных функциональных (должностных) обязанностей		Вид (форма) исходной информации и результата выполнения функции	
	Наименование СП Общества	Наименование ВСП СП Общества			по получению исходной информации	по предоставлению результатов выполнения функции	Что на входе	Что на выходе
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Владелец								
Менеджер								
Мастер								

Инструкция по заполнению формы опросного листа

*В данной форме указываются все направления деятельности (функции, задачи) работников Общества и его функциональные (должностные) обязанности, которые необходимы конкретному должностному лицу Общества (владелец, менеджер, мастер) в рамках конкретного процесса Общества.*

**Роль в процессе (должность) (столбец 1)** – в скобках указывается полное название должности работника.

**Структурное подразделение Общества (столбцы 2-3)** – указывается по категориям: Управление, Отдел, Сектор и т.д.

**Направление деятельности (функции, задачи) работника (столбец 4)** – для каждого работника должны быть указаны все направления его деятельности. Например, для Управления по работе с персоналом направление один и тот же сотрудник может быть задействован в следующих направлениях деятельности: "Подбор персонала", "Организация обучения персонала", "Организация мероприятий по командообразованию" и т.д.

**Функциональные (должностные) обязанности работника Общества в рамках указанного направления деятельности (функции, задачи) (столбец 5)** – указываются все функции работника, выполняемые в рамках соответствующего направления деятельности. Например, работник Управления по работе с персоналом в рамках направления деятельности "подбор персонала" выполняет следующие функции: первичный отбор (анализ списка кандидатов, анализ анкетных данных), профессиональный отбор (тестирование, собеседование) и т.д.

**Должностные лица (работники) Общества, с кем взаимодействует работник в рамках указанных функциональных (должностных) обязанностей (столбцы 6-7)** – в случае, если взаимодействие происходит внутри Общества, то указывается должность и наименование структурного подразделения Общества. Для целей настоящего документа под подразделениями Холдинга (компании) также необходимо понимать все Общества, входящие в Холдинг (Компанию). В случае, если взаимодействие происходит с "внешними" контрагентами (не входящими в холдинг), то указывается тип внешнего контрагента (например, клиент-ФЛ, клиент-ЮЛ, поставщик, партнер, агент, государственный регулятор и т.д.).

**По получению исходной информации (столбец 6)** – от какого должностного лица какого структурного подразделения Общества данный работник получает исходную информацию для реализации указанной функции. Например, в рамках функции "подбор персонала" инициатором исходной информации может являться руководитель любого структурного подразделения Общества.

**По предоставлению результатов выполнения функции (столбец 7)** – для какого должностного лица какого структурного подразделения Общества предназначаются результаты выполнения данной функции указанным работником. Например, в рамках функции "подбор персонала" результат выполнения данной функции направляется руководителю структурного подразделения, являющееся инициатором запроса на подбор персонала.

**Вид (форма) исходной информации и результата выполнения функции (столбцы 8-9)** – указывается входящая информация, форма ее представления и результат выполнения функций в рамках взаимодействия.

**Что на входе (столбец 8)** – в каком виде поступает входящая информация (запрос, распоряжение, служебная записка и т.д.). Например, по функции "подбор персонала" входной информацией является заявка на подбор персонала установленной в Обществе форме.

**Что на выходе (столбец 9)** – в каком виде представляется результат выполнения функции. Например, по функции "подбор персонала" выходным результатом являются резюме подобранных кандидатов.

## Документарный аудит процесса Общества

№ п/ п	Тип документа	Название документа	Направление деятельности (продукт) Общества	Существующий маршрут согласования документа	Проблемы существующего согласования документа	Предлагаемый маршрут согласования документа	Параметры, предлагаемого маршрута согласования документа		
							Жесткий/ свободный (ж/с)	Последовательно /Параллельно (пос/пар)	Время согласования (раб. дней/часов)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10*

## Инструкция по заполнению формы

*В данной форме указываются все документы, используемые в рамках конкретного процесса Общества*

**Тип документа (столбец 2)** – указывается тип документа, инициатором (разработчиком) или участником согласования которого является структурное подразделение Общества (служебная записка, заявка, письмо, нормативный документ (распоряжение, положение и т.п.)).

**Название документа (столбец 3)** – указывается полное и точное наименование документа (О введении в действие ...), который возникает при реализации процесса в Обществе или служит основой для его проведения.

**Направление деятельности (продукт) Общества (столбец 4)** – указывается направление деятельности (продукт) Общества, для реализации которого документ разрабатывается.

**Существующий маршрут согласования документа (столбец 5)** – указываются полные наименования должностных лиц Общества (без фамилий), которые участвуют в согласовании документа. При этом, если документ отправляется на повторное (неоднократное) согласование одному и тоже же должностному лицу, то данное должностное лицо указывается неограниченное количество раз. Каждое должностное лицо указывается в отдельной ячейке, если согласование идет последовательно. Несколько должностных лиц указываются в одной и той же ячейке, если согласование у них идет параллельно. Необходимо точно указывать, на каких этапах и как согласуется документ. Например, он сначала согласовывается последовательно, затем параллельно, далее последовательно.

**Основные проблемы существующего маршрута (столбец 6)** – указываются конкретные проблемные моменты, с которыми сталкиваются в Обществе при согласовании документа (несоблюдение сроков (по плану 4 дня, а по факту 7 дней), долгий срок согласование (по плану (срок искусственно завышен) 7 дней, по факту может быть 4 дня), большое количество согласующих должностных лиц (юрист может не участвовать в согласовании, т.к. договор заключается по утвержденной форме (шаблонный) и в него не вносятся никаких изменений, которые могут привести к юридическим или правовым рискам) и т.п.).

**Предлагаемый маршрут согласования документа (столбец 7)** – указывается тот маршрут согласования, которые будет являться оптимальным при соблюдении определенных параметров (условий). Указываются полные наименования должностных лиц Общества (без фамилий), которые предположительно должны участвовать при согласовании документа.



**Параметры, предлагаемого маршрута согласования документа (столбцы 8-10)** – указываются параметры (условия), которые должны соблюдаться в предлагаемом маршруте согласования документа.

**Жесткий/ свободный (ж/с) (столбец 8)** – указывается предлагаемый вид согласования для документа. Жесткий – необходима разработка (корректировка существующего) локального нормативного акта, которым будет регламентирована процедура согласования документа. Свободный – документ не требует официальной регламентации согласования, а может согласовываться в соответствии с устной договоренностью или сложившейся практикой.

**Последовательно /Параллельно (пос/пар) (столбец 9)** – указывается предлагаемая последовательность согласований у должностных лиц Общества. Последовательно – каждое должностное лицо Общества указывается в отдельной ячейке. Параллельно – несколько должностных лиц указываются в одной и той же ячейке. Необходимо точно указывать, на каких этапах и как предполагается согласование документа. Например, он сначала может согласовываться последовательно, затем параллельно, далее последовательно.

**Время согласования (рабочих дней/часов) (столбец 10)** – указывается либо желаемое время по каждому согласующему должностному лицу, либо общее время на весь процесс согласования, а рядом в скобках указывается то время, которое есть в практике.

## Форма 9

### Матрица распределения полномочий при документообороте в процессе Общества

Тип документа	Название документа	Работник, которому делегированы полномочия по исполнению им должностных обязанностей в рамках конкретного документа: Р – разработка, Д – доработка, В – визирование, С - согласование, П – подписание, У – утверждение	Срок полномочий	Каким документом оформлено полномочие	Примечания
1	2	3	4	5	6

В случае, если рассматриваемый документ является официально утвержденной формой (как в соответствии с государственными нормативными актами и прочими документами, так и в соответствии с внутренними локальными нормативными актами Общества (Холдинга (Компании), в который входит Общество), то рассмотрение данного документа в столбце 3 начинается с процесса его доработки.

В примечании (столбец 6) указываются все предложения, которые должны быть учтены в дальнейшей работе Общества с целью повышения эффективности деятельности в процессе Общества как отдельных работников Общества, структурных подразделений Общества, так и Общества в целом.

**Форма 10**

**Перечень комиссий, комитетов и групп для реализации процесса Общества**

№ п/п	Наименование комитета, комис- сии, группы Об- щества	Локальный нормативный акт, в соответствии с кото- рым действует комитет, ко- миссия, группа Общества	Периодичность и сро- ки проведения засе- дания (совещания)	Занимаемая долж- ность и СП Обще- ства	Роль (Председатель, заме- ститель председа- теля, член)	Принимаемые управленческие решения	Влияние на процесс Об- щества
1	2	3	4	5	6	7	8

**Форма 11**

**План организационных изменений**

№ п/п	Мероприятия	Ответственные должностные лица			Ресурсы	Срок использования ресурсов	Результат
		Владелец	Менеджер	Мастер			
1	2	3	4	5	6	7	8

При заполнении столбцов «Ресурсы» (столбец 6) и «Срок использования ресурсов» (столбец 7) необходимо подробно указывать какие именно ресурсы, например, человеческие (перечислить должностные лица), информационные (информация, которая необходима) и т.д. и на какой период времени нужны.

## УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_  
должность\_\_\_\_\_  
подпись, инициалы, фамилия

«\_\_\_\_»

20\_\_ г.

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ (ШАБЛОН)

№ \_\_\_\_\_

Г....

**Наименование должности (с указанием наименования структурного подразделения, включая наименование Управления, отдела, группы) в родительном падеже**

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1. Настоящая Должностная инструкция определяет ключевые области, должностные обязанности, права, ответственность, взаимоотношения по должности и показатели оценки работы работника

\_\_\_\_\_  
структурного подразделения,  
(далее – «Подразделение»), на должности \_\_\_\_\_,  
должность в соответствии со штатным расписанием  
(далее – «Работник»).

- 1.2. Работник непосредственно подчинен \_\_\_\_\_,  
должность непосредственного руководителя  
в соответствии со штатным расписанием  
(далее – «Руководитель»).

\* - Поля, отмеченные звездочкой, подлежат заполнению в случае наличия данных функций в его деятельности, в противном случае удаляются из должностной инструкции.

- 1.3. \* В непосредственном подчинении Работника находятся работники

\_\_\_\_\_  
наименование подразделения или должностей работников, находящихся в  
непосредственном подчинении

- 1.4. \* В функциональном подчинении Работника находятся работники

\_\_\_\_\_  
наименование подразделения или должностей работников, находящихся в  
функциональном подчинении

- 1.5. \* Работник по должности входит в состав коллегиального органа (аттестационные, квалификационные, бюджетные, кадровые и т.п. комитеты и комиссии, комиссии по приему-передаче дел, проведению инвентаризации, списанию имущества и другие)

- 1.6. На время отсутствия Работника (служебная командировка, отпуск, отсутствие по листку не трудоспособности и прочее) его обязанности выполняет лицо, назначенное в установленном порядке, которое приобретает соответствующие права и несет ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

- 1.7. Обязательными для выполнения Работником являются устные и письменные распоряжения

Генерального директора, в случае его отсутствия исполняющего обязанности Генерального директора, Заместителей Генерального директора, \_\_\_\_\_  
*должности вышестоящих руководителей*

и непосредственного Руководителя.

*Одновременно обращаем внимание на то, что если в процессе принимают участие должностные лица:*

- Главный бухгалтер, Заместитель Главного бухгалтера;
- Заместитель Генерального директора – курирующий Управление/Подразделение;
- и т.д. то необходимо указать этих лиц.

- 1.8. В своей работе Работник руководствуется: действующим законодательством Российской Федерации, нормативными и методическими материалами Холдинга (название, если Общество входит в него), нормативными документами Общества, Уставом Общества, иными внутренними нормативными документами Общества, Положением о Подразделении, (при необходимости: Положением об Управлении, Отделе, Группе), настоящей Должностной инструкцией.

## 2. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

- 2.1. **Образование:** *выбрать только один вариант, который необходимо отметить*

<input type="checkbox"/>	Только среднее образование
<input type="checkbox"/>	Среднее образование и/или специальная подготовка по установленной программе
<input type="checkbox"/>	Высшее образование/неполное высшее образование или опыт работы не менее 2 лет
<input type="checkbox"/>	Высшее образование и опыт работы не менее 2 лет
<input type="checkbox"/>	Высшее образование и специальная подготовка по установленной программе
<input type="checkbox"/>	Высшее специальное профильное образование, желательно второе высшее специальное образование (включая MBA, асса и т.п.)

- 2.2. **Уровень владения знаниями и навыками:** *выбрать только один вариант, который необходимо отметить*

<input type="checkbox"/>	Работа не требует опыта работы и владения профессиональными навыками
<input type="checkbox"/>	Владение профессиональными базовыми навыками (в зависимости от функции). работа требует некоторого опыта работы
<input type="checkbox"/>	Владение узким спектром навыков в своей профессиональной области и знание продуктов своего направления
<input type="checkbox"/>	Владение широким спектром навыков в своей профессиональной области, экспертное знание продуктов своего направления
<input type="checkbox"/>	Наличие высокой квалификации в профессиональной области, экспертное знание продуктов своего направления, большой опыт работы от 3 лет по специальности, практического применения концепций и принципов. понимание продуктов других направлений
<input type="checkbox"/>	Работа, требующая мастерского владения концепциями, принципами и процессами, полученного благодаря глубокому совершенствованию в высокоспециализированной области или благодаря всестороннему бизнес-опыту
<input type="checkbox"/>	Новаторская работа, требующая уникальных знаний в научной или иной специальной области и владения предметом на выдающемся уровне

- 2.3. **Профессиональные знания и навыки:** *конкретно сформулированный перечень знаний и навыков, необходимых для эффективного выполнения должностных обязанностей*

—  
 — Знание \_\_\_\_\_ языка:

☐ свободно, ☐ работа со специализированной литературой, ☐ разговорные навыки, ☐ не требуется.

- Владение компьютером (☐ профессионал, ☐ продвинутый пользователь, ☐ пользователь, ☐ не требуется), перечень специализированных программных продуктов:\_\_\_\_\_.

**2.4. Способности:** *личностные компетенции, определяемые как способности к выполнению тех или иных функций, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в команде, деловая активность*

**2.5. Нормативные и регламентирующие документы:**

- Действующее законодательство Российской Федерации, нормативные документы по направлениям деятельности, нормативные и методические рекомендации Холдинга и Общества.

(перечисление точных наименований нормативных актов с датами и номерами не требуется, следует указывать сферу регулируемой ими деятельности).

Внутренние нормативные документы Общества, которые должен знать Работник:

(перечисление точных наименований ВНД с датами и номерами не требуется, следует указывать сферу регулируемой ими деятельности).

- Правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной безопасности, соблюдению внутриобъектового и пропускного режимов;
- Положение об оплате труда работников Общества;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Кодекс деловой этики;
- Требования к внешнему виду работников.

**2.6. Уровень самостоятельности в выборе действий и принятии решений:** *выбрать только один вариант, который необходимо отметить*

<input type="checkbox"/>	Решение вопросов в рамках четких правил и инструкций
<input type="checkbox"/>	Работник обеспечивает точное и своевременное достижение требуемых результатов. выбор действий строго ограничен, тщательный контроль со стороны непосредственного руководства
<input type="checkbox"/>	Выбор действий довольно ограничен, однако, необходимо принимать ежедневные текущие решения в пределах четко определенных процедур. работа осуществляется в условиях регулярного контроля со стороны непосредственного руководства
<input type="checkbox"/>	Выбор и направление действий определяется в результате сравнительного анализа ряда альтернатив согласно установленным рабочим планам и целям. самостоятельность суждения необходима для определения, выбора и применения процедур. работа осуществляется в условиях периодических консультаций с руководством
<input type="checkbox"/>	Работа требует принятия самостоятельных решений согласно установленным рабочим планам и целям и осуществляется в условиях редких консультаций с руководством
<input type="checkbox"/>	Работа требует высокой степени самостоятельности. выбор действий не определен в общих положениях, а обусловлен общими направлениями деятельности общества. работник обеспечивает достижение стратегических целей общества
<input type="checkbox"/>	Работник несет ответственность за разработку и внедрение крупномасштабных планов, которые могут иметь значительное влияние на результаты деятельности организации в долгосрочной перспективе. допущенные ошибки могут дорого стоить обществу. работник определяет (или изменяет) стратегические цели общества

**Решение управленческих задач** *выбрать только один вариант, который необходимо отметить*

<input type="checkbox"/>	Работник не имеет управленческих обязанностей, работает под непосредственным руководством
<input type="checkbox"/>	Работник координирует работу до 5 работников (организует, координирует и оценивает их деятельность)
<input type="checkbox"/>	Работник руководит работой группы работников (от 5 человек) в пределах одной функции (организует, координирует и оценивает их деятельность)
<input type="checkbox"/>	Работник несет ответственность за планирование, организацию и контроль деятельности нескольких групп работников
<input type="checkbox"/>	Работник несет ответственность за планирование, организацию и контроль деятельности нескольких структурных подразделений, имеет в подчинении не менее двух уровней управления
<input type="checkbox"/>	Работник несет ответственность за планирование, организацию и контроль деятельности общества в целом. играет ключевую роль в определении стратегии общества (участвует в принятии решений о разработке новых направлений бизнеса, важных инвестиций и т.д.)

### 3. КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ

**Ключевая область Работника** – основная область деятельности Работника, связанная с задачами деятельности Подразделения. Определяет назначение должности.

3.1.

### 4. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ В РАМКАХ КЛЮЧЕВЫХ ОБЛАСТЕЙ

**Должностные обязанности** – операции, процедуры, действия, виды работ, которые выполняются Работником ежедневно или с установленной периодичностью.

(Обращаем внимание, что должностные обязанности 4.1-4.5 являются общими и данный их перечень не является исчерпывающим. В данном разделе также необходимо указать специальные должностные обязанности Работника, в рамках ключевых областей его деятельности).

#### Общие

- 4.1. По поручению непосредственного Руководителя замещает в случае отсутствия (служебная командировка, отпуск, отсутствие по листку нетрудоспособности и прочие) \_\_\_\_\_.  
*наименование замещаемой должности*
- 4.2. Выполняет устные и письменные распоряжения непосредственного Руководителя в рамках обеспечения выполнения задач Подразделения.
- 4.3. Выполняет требования по обеспечению конфиденциальности информации в соответствии с Трудовым договором, Обязательством о неразглашении сведений, составляющих коммерческую, служебную тайну и тайну страхования. (Дополнительно указывается для непосредственных руководителей - Организует выполнение требований по обеспечению конфиденциальности информации подчиненными работниками.).
- 4.4. Соблюдает Правила внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма.
- 4.5. Сообщает уполномоченным работникам Общества о выявленных фактах возникновения операционного риска, с соблюдением порядка и сроков, установленных внутренними нормативными документами Общества.

(Одновременно обращаем внимание на то, что если лицо является материально ответственным в его ДИ должны быть отражены обязанности из которых следует, что лицо является материально ответственным. Является ли лицо материально-ответственным, занимая

определенную должность или выполняя определенную работу, определяется в соответствии с Постановлением Минтруда РФ № 85 от 31.12.2002 г.).

## Специальные

### 5. ПРАВА

**Права** – возможности, которые предоставляются Работнику при выполнении должностных обязанностей

**Работнику для эффективного выполнения работы предоставлены права:**

- 5.1. права конкретизируются с учетом специфики, выполняемых Работником должностных обязанностей. (Одновременно обращаем внимание на то, что если лицо является материально ответственным в его ДИ должны быть отражены права, из которых следует, что лицо является материально ответственным. Является ли лицо материально-ответственным, занимая определенную должность или выполняя определенную работу, определяется в соответствии с Постановлением Минтруда РФ № 85 от 31.12.2002 г.).
- 5.2. Знакомиться с проектами решений Генерального директора Общества, в случае его отсутствия Исполняющего обязанности Генерального директора Общества, Заместителей Генерального директора Общества, (перечисление руководителей с учетом п. 1.8. Должностной инструкции) непосредственного Руководителя по вопросам, касающимся его деятельности.
- 5.3. Взаимодействовать с другими структурными подразделениями в соответствии с внутренними нормативными документами Общества, устанавливающими порядок взаимодействия или на основании разрешения непосредственного Руководителя.
- 5.4. Получать информацию и доступ к информационным ресурсам, в том числе и конфиденциальным, которые необходимы для эффективного выполнения должностных обязанностей.
- 5.5. \* данный пункт указывается для непосредственных руководителей Контролировать доступ к информационным ресурсам подчиненных работников и контролировать выполнение требований по обеспечению конфиденциальности информации.
- 5.6. Подписывать, согласовывать, утверждать внутренние нормативные документы необходимо указать какие конкретно исходя из «Правил разработки, утверждения и действия внутренних нормативных документов» в соответствии с полномочиями, предоставленными доверенностью, в том числе подписывать документы, направляемые во внешние организации от имени Общества.
- 5.7. Требовать выполнения определенных действий, давать указания и контролировать их исполнение необходимо указать какие конкретно (перечислить основные контрольно-распорядительные функции в рамках компетенций).
- 5.8. По поручению непосредственного Руководителя входить в состав рабочих групп по подготовке и реализации проектов и участвовать в разработке коллегиальных решений.
- 5.9. Вносить предложения непосредственному Руководителю по совершенствованию работы и докладывать непосредственному Руководителю обо всех выявленных нарушениях и недостатках в связи с выполняемой работой.
- 5.10. \* данный пункт указывается для непосредственных руководителей Требовать от подчиненных работников объяснений в случае нарушения трудовой дисциплины, вносить предложения по применению в отношении подчиненных работников мер поощрения и мер дисциплинарного воздействия.
- 5.11. \* данный пункт указывается для непосредственных руководителей Устанавливать дополнительные рабочие задания для подчиненных работников сверх должностных обязанностей, указанных в должностных инструкциях, в рамках функций Положения о Подразделении и возлагать на них ответственность за выполнение этих заданий.
- 5.12. \* данный пункт указывается для непосредственных руководителей Участвовать в согласовании, назначении, перемещении, увольнении и других кадровых действиях в отношении подчиненных работников в соответствии с действующим законодательством РФ и внутренними нормативными документами Общества.

## 6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

**Ответственность** – обязательства, закрепляемые за Работником при выполнении должностных обязанностей

**Работник несет ответственность за:**

(Указываются конкретные формулировки об ответственности за соблюдение технологий, предусмотренных нормативами и др.).

- 6.1. Некачественное и несвоевременное выполнение должностных обязанностей, планов работ, приказов и распоряжений Генерального директора Общества, в случае его отсутствия Исполняющего обязанности Генерального директора Общества, Заместителей Генерального директора Общества, (перечисление руководителей с учетом п. 1.8. Должностной инструкции), непосредственного Руководителя.
- 6.2. Неполноту, недостоверность и несвоевременность предоставляемой информации в рамках выполнения должностных обязанностей и утвержденных внутренних нормативных документов Общества.
- 6.3. Несоблюдение режимов конфиденциальности информации, указывается для непосредственных руководителей в том числе подчиненными работниками, отсутствие систематизации и сохранности находящихся в работе документов.
- 6.4. Несоблюдение требований действующего законодательства Российской Федерации, нормативных документов Холдинга, внутренних нормативных документов Общества.
- 6.5. Несоблюдение (для непосредственных руководителей и отсутствие контроля за соблюдением подчиненными работниками) требований внутренних нормативных документов Общества, в том числе:
  - Требования к внешнему виду работников;
  - Кодекса деловой этики;
  - Правил внутреннего трудового распорядка;
  - Требования по соблюдению внутриобъектового и пропускного режимов;
  - Требования по охране труда.
- 6.6. Причинение ущерба интересам Обществу.
- 6.7. данный пункт указывается для непосредственных руководителей Отсутствие и несвоевременное внесение или отсутствие внесения изменений в Должностные инструкции подчиненных работников на основании утвержденных внутренних нормативных документов Общества, влияющих на изменение содержания обязательных разделов Должностных инструкций (положения, регламенты и другие).
- 6.8. При переводе на другую должность, освобождении от должности, в последний рабочий день перед длительным отсутствием на рабочем месте (служебная командировка, отпуск, отсутствие по листу нетрудоспособности и прочее), – за ненадлежащую и несвоевременную сдачу дел лицу, вступающему в должность или его замещающему, или непосредственному Руководителю. При отсутствии по болезни – за непередачу дел по телефону указанному непосредственным Руководителем должностному лицу.
- 6.9. **Последствия ошибок:** выбрать только один вариант, который необходимо отметить

<input type="checkbox"/>	Ошибка может быть быстро выявлена и устранена самим работником
<input type="checkbox"/>	Должностные действия оказывают влияние на результаты деятельности группы работников, допущенные ошибки могут нанести краткосрочный ущерб, но могут быть выявлены без особых сложностей
<input type="checkbox"/>	Должностные действия оказывают влияние на работу отдела или других подразделений организации. допущенные ошибки не всегда могут быть просто выявлены (устранены) и могут нанести значительный ущерб результатам деятельности структурного подразделения (разработки, рекомендации)
<input type="checkbox"/>	Должностные действия оказывают значительное влияние на конечный результат. допущенные ошибки могут нанести серьезный ущерб, могут быть выявлены без



	особых сложностей, но трудно исправимы
<input type="checkbox"/>	работник вносит значительный вклад в достижение целей по одному из основных направлений деятельности организации. допущенные ошибки не являются очевидными и наносят серьезный ущерб результатам деятельности структурного подразделения. обязанности могут включать предоставление информации, по которой топ-менеджмент принимает решение
<input type="checkbox"/>	работник несет ответственность за разработку и внедрение крупномасштабных планов, которые могут иметь значительное влияние на результаты деятельности организации в долгосрочной перспективе
<input type="checkbox"/>	работник определяет стратегические цели общества и ее политику. допущенные ошибки могут иметь необратимые последствия для общества

**6.10. Влияние на финансовый результат:** *выбрать только один вариант, который необходимо отметить*

<input type="checkbox"/>	Влияние на финансовый результат отсутствует
<input type="checkbox"/>	Минимальное, незначительное косвенное влияние на финансовый результат, на развитие бизнеса и получение прибыли (управление в рамках установленных бюджетов, предоставление прогнозов, рекомендаций и анализа для принятия стратегических решений)
<input type="checkbox"/>	Среднее косвенное влияние на финансовый результат, на развитие бизнеса и получение прибыли (управление бюджетом, установление лимитов, предоставление прогнозов, рекомендаций и анализа для принятия стратегических решений)
<input type="checkbox"/>	Значительное косвенное влияние на финансовый результат, на развитие бизнеса и получение прибыли (управление бюджетом, установление лимитов, предоставление прогнозов, рекомендаций и анализа для принятия стратегических решений)
<input type="checkbox"/>	Определяющее индивидуальное прямое влияние на финансовый результат в краткосрочной перспективе
<input type="checkbox"/>	Сильное влияние на финансовый результат, поскольку отвечает за развитие бизнеса и получение прибыли на уровне одного или нескольких бизнесов
<input type="checkbox"/>	Высокая степень ответственности за результаты деятельности общества, обеспечение прибыли на уровне в рамках всего общества

## 7. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ. СВЯЗИ ПО ДОЛЖНОСТИ

*Раздел должен содержать регламентацию информационно-документационных связей Работника, которые он осуществляет для эффективного выполнения должностных обязанностей.*

**7.1. Внешние коммуникации:**

– *указывается перечень организаций, с которыми взаимодействует Работник*

**7.2. Внутренние коммуникации:**

**Работник получает:**

Виды документов, информация	Структурное подразделение	Срок	Периодичность

**Работник имеет доступ к информационным ресурсам:**

в электронном виде (доступ к базам данных ограниченного доступа) дополнительно указывается выполнение обязанностей системного администратора/администратора/менеджера информационного ресурса	в документарном виде

**8. Показатели оценки работы**

могут быть закреплены как общие показатели оценки деятельности, так и конкретные, установленные непосредственным или вышестоящим руководителями Работника

Описание показателя	Единицы измерения	Метод расчета	Периодичность

**СОГЛАСОВАНО:**

(В настоящем разделе указываются Начальник Управления и Начальник Отдела для специалистов (если это Группа то по аналогии), Начальник Управления, Заместитель генерального директора – для Начальников Отделов, курирующий Заместитель Генерального директора – для Начальника Отдела, Генеральный директор – для Руководителей подразделений, которые курирует непосредственно).

_____	_____	_____	_____
<i>должность</i>	<i>подпись</i>	<i>дата</i>	<i>инициалы, фамилия</i>

_____	_____	_____	_____
<i>должность</i>	<i>подпись</i>	<i>дата</i>	<i>инициалы, фамилия</i>

С Должностной инструкцией ознакомлен(а), копия получена

_____	_____	_____	_____
<i>должность</i>	<i>подпись</i>	<i>дата</i>	<i>инициалы, фамилия</i>

# КАДРОВЫЙ АУДИТ

## Отношения между функциями менеджмента и блоками компетентности

Функция	Задачи	Блоки компетентности					
		Цель и действия	Лидерство	Управление человеческими ресурсами	Руководство подчиненными	Сосредоточение внимания на других	Специализированные знания
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Планирование</b>	Определение целей организации	+					
	Разработка планов действий для достижения этих целей	+					
	Определение способов выполнения планов	+					
	Информирование других		+				
<b>Организация</b>	Определение необходимого персонала и ресурсов для выполнения плана	+					
	Определение обратной связи для отдельных лиц и групп	+	+				
	Вознаграждение и принятие дисциплинарных мер в зависимости от выполнения обязанностей	+	+				
	Информирование других об этом		+	+			
<b>Контроль</b>	Контроль за исполнением обязанностей отдельными лицами и группами	+					
	Определение обратной связи для отдельных лиц и групп	+		+	+		
	Вознаграждение и принятие дисциплинарных мер в зависимости от выполнения обязанностей	+		+	+		
<b>Мотивация</b>	Формирование чувства причастности к делам организации, гордости и командного духа		+	+			
	Стимулирование интереса к работе		+	+			
	Развитие способностей у подчиненных		+	+	+		
<b>Координация</b>	Стимулирование сотрудничества между отделами, подразделениями и другими рабочими группами			+		+	
	Переговоры с целью разрешения конфликтов и устранения разногласий			+		+	
	Представление организации внешним группам		+				

## КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ БЛОКОВ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Блоки компетентности	Характеристики компетентности	Форма проявления компетентности			
		Умения и навыки	Мотивы	Социальная роль	Свойства характера
1	2	3	4	5	6
Цель и действия	Логическое мышление	+		+	
	Заинтересованность во влиянии	+	+		
	Диагностическое использование концепций	+		+	
	Ориентация на эффективность	+	+	+	
	Проактивность	+		+	
Лидерство	Логическое мышление*	+		+	
	Разработка концепций	+			
	Уверенность в себе	+		+	
	Использование публичных выступлений	+		+	
Управление человеческими ресурсами	Точная самооценка*	+			
	Управление групповым процессом	+			
	Использование общепризнанной власти	+		+	
Руководство подчиненными	Позитивное внимание	+			
	Повышение уровня других	+		+	
	Спонтанность	+			
	Использование односторонней власти	+		+	
Сосредоточение внимания на других	Объективное восприятие	+			
	Самоконтроль				+
	Выносливость и приспособляемость				+
Специализированные знания	Специализированные знания			+	

## БАЗОВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОЦЕНКИ

№	Базовые характеристики оценки	Что такое компетентность?	
		По МСИ	Специфика организаций
1	2	3	4
1	<b>Ключевые объекты оценки</b>	знания, навыки, склад ума (с некоторыми элементами персонального поведения)	поведенческие репертуары, которые работники проявляют в работе, в своей роли или в организации
2	<b>Средства оценки</b>	функциональный анализ рабочих ролей и обязанностей	методы изучения поведенческих проявлений
3	<b>Приоритетные аспекты оценки</b>	методы анализа работы, ориентированные на выполнение заданий, которые отражают ожидаемую эффективность деятельности на рабочем месте	методы анализа работы, ориентированные на личность и отражающие эффективность
4	<b>Направления оценки</b>	области компетентности (области знаний), в которых работник должен действовать эффективно	определение того, что должны привнести работники в свою роль, чтобы качество их деятельности вышло на требуемый уровень
5	<b>Параметры эффективности</b>	минимальный (пороговый) стандарт (т.е. то, что в целом требуется для хорошего менеджмента, независимо от уровня в управленческой иерархии)	характеристики высокой (отличной) индивидуальной эффективности (например, соответствующие более высокому уровню в управленческой иерархии)
6	<b>Сфера использования</b>	общие стандарты для всех организаций и профессий (т.е. некие общие знаменатели)	выработка поведения, уникального для организации (выдающиеся, отличительные характеристики)
7	<b>Роль и место в организационной структуре</b>	должность и место в организации — выделение основных видов деятельности	уровень работы или уровень в иерархии управления
8	<b>Носитель качества</b>	компетентность учреждений или организаций, делегированная индивидууму	компетентность, которой владеет индивидуум и которая привносится им в организацию
9	<b>Цель оценки</b>	отбор с целью гарантировать профессиональный статус	выявление потенциала с целью принятия оптимальных внутренних решений по кадрам
10	<b>Индивидуальная мотивация</b>	достижения, обеспечивающие возможность работать в разных организациях	достижения, дающие право претендовать на продвижение по службе

## СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

№№	Составляющие профессиональной компетентности	Структура и содержание деятельности
1	<b>Сбор информации</b>	Определение источников и средств поиска, сбора, обработки, использования информации. Собирается разнообразная информация, для чего используются многочисленные источники, что необходимо при подготовке к принятию решений.
2	<b>Формирование концепций</b>	На основе собранной информации создает базисные модели, формирует концепции, выдвигает гипотезы и идеи; обрабатывает, связывая разрозненные сведения, определяет общую картину, выявляет тенденции, вскрывает причинно-следственные связи.
3	<b>Концептуальная гибкость</b>	Выявляет и оценивает возможные варианты при планировании и принятии решений; одновременно держит в голове несколько вариантов, сравнивая их преимущества и недостатки.
4	<b>Межличностное общение</b>	Использует открытые и зондирующие вопросы, резюмирует и пересказывает своими словами услышанное для того, чтобы понять идеи, концепции и чувства собеседников; умеет видеть события и проблемы глазами окружающих.
5	<b>Управление взаимодействием</b>	Увлекает других, создает команды, члены которых осознают общность целей, чувствуют себя по достоинству оцененными и наделенными полномочиями
6	<b>Ориентация на развитие</b>	Помогает сотрудникам точнее представлять собственные достоинства и недостатки, обучает людей, находит ресурсы для их обучения.
7	<b>Влияние на окружающих</b>	Использует разнообразные методы (например, убедительные аргументы, моделирование будущего, изобретение символов, формирование союзов, внимание к интересам других людей) для обеспечения поддержки своим идеям, стратегиям и ценностям
8	<b>Уверенность в себе</b>	Имеет собственные взгляды на проблемы; когда необходимо, без колебаний принимает решения и мобилизует себя и других на их реализацию; заражает окружающих уверенностью в успехе
9	<b>Передача идей Упреждающая (проактивная) позиция</b>	Излагает мысли ясно и увлекательно, так что собеседники или аудитория легко понимают суть сообщения; эффективно использует разнообразные вспомогательные приемы — технические средства, визуальный контакт, символы и т.д. Распределяет задания в команде; реализует планы и идеи; принимает на себя ответственность за возникающие ситуации в полном объеме
10	<b>Стремление к совершенству</b>	Имеет высокие внутренние стандарты качества работы; ставит перед собой амбициозные, но достижимые цели; стремится лучше выполнять работу, стремиться совершенствоваться, повышать свою эффективность; сопоставляет достигнутое с поставленными целями

## КАРТА КОМПЕТЕНЦИЙ

<b>№ №</b>	<b>Функции управле- ния</b>	<b>Задачи</b>	<b>Блоки компетент- ности</b>	<b>Ключевые характери- стики</b>	<b>Весовые ха- рактеристики оцек</b>

## КАРТА ОЦЕКИ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

<b>№№</b>	<b>Функции управления</b>	<b>Задачи</b>	<b>Блоки компетентности</b>	<b>Ключевые характеристики</b>	<b>Базовые характеристики оценки</b>	<b>Составляющие компетентности высокоэффективного менеджера</b>	<b>Тип оценки</b>	<b>Инструментальные средства оценки</b>	<b>Цент ответственностей</b>