

последняя версия по адресу: <https://spb-progressor.ru/di-standart.htm>

Наименование организации

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

Название организации

_____/Фамилия И.О./

«___» месяца 2021 г.

СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИИ

номер/обозначение стандарта

УПРАВЛЕНИЕ ДОЛЖНОСТНЫМИ ИНСТРУКЦИЯМИ

г. Город

2021

Стандарт разработан компанией «Заводсков и партнёры» (ИП Заводсков Сергей Вадимович) в целях содействия распространению эффективного управленческого опыта и распространяется бесплатно.

Стандарт обновляется по мере получения дополнительной информации. Последняя версия стандарта доступна в сети интернет по адресу <https://spb-progressor.ru/di-standart.htm>

На основе данного стандарта любая компания имеет право создать собственный стандарт организации (СТО).

Если вы дорабатывали этот Стандарт, и вам удалось его улучшить, отправьте, пожалуйста, нам улучшенные или дополненные пункты. Тем самым вы поделитесь вашим полезным опытом с российским деловым сообществом.

Содержание:

Глава 1. Общие положения	3
1.1. Назначение.....	3
1.2. Область действия	3
1.3. Актуализация.....	3
1.4. Нормативные ссылки.....	3
1.5. Основные понятия и определения.....	4
1.6. Обозначения и сокращения.....	4
Глава 2. Система управления должностными инструкциями.....	5
2.1. Цели системы управления должностными инструкциями и механизм их исполнения ...	5
2.2. Ответственный за управление должностными инструкциями.....	6
2.3. Процесс управления должностными инструкциями	7
2.4. Ответственность участников	7
Глава 3. Требования к процессу разработки ДИ.....	8
3.1. Организационная подготовка и определение перечня необходимых ДИ.....	8
3.2. Сбор исходных данных	9
3.3. Разработка должностных обязанностей	9
3.4. Разработка (подготовка) проекта ДИ.....	10
3.5. Согласование должностной инструкции	11
3.6. Анализ совокупности ДИ и перераспределение функций.....	12
3.7. Утверждение и введение в действие ДИ	12
3.8. Ознакомление с ДИ и проверка знания ДИ.....	12
3.9. Учёт и хранение ДИ и сопутствующих организационно-распорядительных документов	13

Глава 1. Общие положения

1.1. Назначение

1.1.1. Настоящий Стандарт предназначен для эффективного управления должностными инструкциями в организации.

1.1.2. Стандарт устанавливает требования к системе управления должностными инструкциями, к процессу их разработки и использования, а также к порядку её согласования, утверждения, введения в действие, замены, внесения изменений, учёта, хранения и поддержания в актуальном состоянии комплекта должностных инструкций.

1.1.3. Требования к содержанию и оформлению должностной инструкции изложены в отдельном Стандарте **СТО номер/обозначение стандарта**.

1.1.3. Стандарт разработан в соответствии с ГОСТ Р ИСО (ИСО 9001:2008).

1.2. Область действия

1.3.1. Настоящий Стандарт распространяется на все должностные инструкции в Организации.

1.3.2. Настоящий Стандарт должны знать и исполнять все руководители структурных подразделений, сотрудники отдела персонала, секретарь, а также следующие сотрудники: **сюда впишите сотрудников, которых вы добавили в пп. 2.2.1., 3.2.1, 3.5.1.**

1.3. Актуализация

1.3.1. Настоящий Стандарт является локальным документом постоянного действия, утверждается и вводится в действие грифом «Утверждаю» с подписью генерального директора Организации и печатью. Стандарт признаётся утратившим силу на основании Приказа Генерального директора Организации.

1.3.2. Ответственность за поддержание настоящего Стандарта в актуальном состоянии возлагается на **впишите должность (рекомендуется – на сотрудника, ответственного за управление должностными инструкциями, см. п.2.2.1.).**

1.4. Нормативные ссылки

Настоящий Стандарт разработан, опираясь на следующие действующие стандарты:

- ГОСТ 1.5 – 2001 МСС Стандарты межгосударственные, правила и рекомендации по межгосударственной стандартизации. Общие требования к построению, изложению, оформлению, содержанию и обозначению
- ГОСТ Р ИСО 9000:2005) Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь
- ГОСТ Р ИСО 9001 – 2008 (ИСО 9001:2008) Системы менеджмента качества. Требования
- Трудовой кодекс Российской Федерации
- Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих; утв. Постановлением Минтруда РФ 21.08.1998 № 37.
- ОК 016-94. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов.
- Перечень типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организаций, с указанием сроков хранения, в ред. Росархива от 27.10.2003

1.5. Основные понятия и определения

1.5.1. Должностная инструкция: внутренний организационно-распорядительный документ, устанавливающий конкретный перечень должностных обязанностей работника с учетом особенностей организации труда и управления в данной компании, а также его права, ответственность, требования к квалификации и личным качествам работника.

1.5.2. Высшее руководство: лицо или группа работников, осуществляющих руководство и управление организацией на высшем уровне.

1.5.3. Должность: первичная неделимая структурная единица в организации или вне её, замещаемая физическим лицом, отвечающим установленным квалификационным требованиям, несущим должностные обязанности и наделённым должностными полномочиями.

1.5.4. Структурное подразделение: выделенный в структуре организации элемент, обладающий определенной самостоятельностью и объединяющий должности, рабочие места, средства производства, ресурсы для выполнения установленных организацией целей под руководством руководителя подразделения.

1.5.5. Руководитель структурного подразделения: должностное лицо, ответственное за организацию работы структурного подразделения и несущее ответственность за её выполнение подчиненными работниками.

1.5.6. Регистрация документа: запись учётных данных о документе по установленной форме, фиксирующая факт его создания, отправления и получения, присвоение идентификационного номера документу.

1.6. Обозначения и сокращения

В настоящем стандарте использованы следующие сокращения:

- ДИ: должностная инструкция;
- СТО: стандарт организации;
- СМК: система менеджмента качества;
- ТК РФ: Трудовой кодекс Российской Федерации.

Глава 2. Система управления должностными инструкциями

2.1. Цели системы управления должностными инструкциями и механизм их исполнения

2.1.1. **Распределение обязанностей и полномочий и создание наиболее рациональной системы разделения труда в организации.** В ходе разработки должностные инструкции изучаются и сравниваются между собой высшим руководством (и/или лицом, ответственным за управление должностными инструкциями), чтобы выявить дублирование или пересечение функций между отделами и/или работниками, а также отсутствие нужных функций или наличие лишних, ненужных функций. При необходимости проводится перераспределение обязанностей или изменение штатного расписания.

2.1.2. **Ввод в должность новых работников.** Качественная, достаточно подробная должностная инструкция однозначно и понятно доносит до работника ожидания Организации от его работы, требования к нему и критерии оценки его работы, начиная от его миссии и заканчивая конкретными обязанностями, в том числе с указанием сроков и правил действий. Правильно проведённое ознакомление работника (с проверкой знания и понимания им должностной инструкции) экономит время на адаптацию сотрудника.

2.1.3. **Контроль соблюдения работником ключевых требований.** На основе должностной инструкции руководитель подразделения непосредственно контролирует его работу с целью обеспечить выполнение обязанностей согласно ДИ, а также не реже, чем ежемесячно даёт каждому работнику оценку его работы и обратную связь. На основе должностных инструкций проводятся *выборочные проверки* соблюдения работником его обязанностей (такие проверки могут проводиться по поручению директора, в плановом порядке или по факту срыва, проблемы, жалобы). Если при выборочной проверке обнаруживается невыполнение работником его обязанностей, то ответственность несёт не только работник, но и руководитель его подразделения.

2.1.4. При **подборе персонала** ДИ используются для подготовки профиля должности, для подготовки вопросов для собеседования, а также могут служить основанием для обоснованного отказа в приёме на работу конкретного кандидата.

2.1.5. При **планировании развития и обучения** работников на основе ДИ выбираются темы для обучения и в ряде случаев – критерии оценки эффективности обучения. ДИ представляет ориентиры для повышения уровня квалификации работника в рамках данной должности либо в рамках программы подготовки внутреннего резерва, т.е. подготовки работника к занятию новой должности.

2.1.6. В **трудовых конфликтах** ДИ используются для защиты интересов работодателя.

2.1.7. **Накопление организационного опыта** (предупреждение повтора сбоев и ошибок, обеспечение требуемого качества работы и удовлетворённости внешних и внутренних потребителей). Для этой цели в должностные инструкции включаются (и дополняются по мере выявления новых важных моментов) обязанности, описывающие конкретные действия работника, которые позволяют избежать сбоев и ошибок.

2.1.8. **Упорядочивание деятельности руководителей.** Должностные инструкции руководителей содержат единообразные описания управленческих действий (например, постановки задач, контроля работы подчиненных, бюджетирования, отчетности и др.), которые обсуждаются с руководителями в ходе разработки из инструкций, что позволяет сформировать единую систему управленческих действий, применяемую во всей организации

2.2. Ответственный за управление должностными инструкциями

2.2.1. Управление должностными инструкциями должно обеспечивать достижение этих целей. Управление должностными инструкциями осуществляется **руководителем отдела персонала (впишите название должности, если у вас нет отдела персонала или вы хотите назначить другого сотрудника)**, которому присваивается бизнес-роль **Ответственного за управление должностными инструкциями**.

2.2.2. Ответственный за управление ДИ несёт **ответственность за достижение указанных целей (п.2.1.)** и корректную работу системы управления должностными инструкциями в целом.

2.2.3. Для достижения указанных целей Ответственный за управление ДИ имеет право:

- редактировать настоящий стандарт или издавать регламенты, приказы (все эти документы должны быть утверждены высшим руководством);
- проводить (организовывать) проверки соблюдения работниками их должностных инструкций;
- фиксировать нарушения требований настоящего стандарта (или дополнительных регламентирующих документов) и результаты проверок и докладывать высшему руководству.

2.3. Процесс управления должностными инструкциями

2.3.1. Процесс управления ДИ состоит из следующих блоков:

- Разработка должностных инструкций;
- Применение должностных инструкций;
- Поддержание актуальности системы должностных инструкций.

2.3.2. **Разработка должностных инструкций** состоит из следующих процедур:

- Организационная подготовка и определение перечня необходимых ДИ;
- Сбор исходных данных;
- Разработка должностных обязанностей;
- Заполнение формальных разделов ДИ и разработка (подготовка) проекта ДИ;
- Экспертиза, редактирование или согласование ДИ;
- Анализ совокупности ДИ и перераспределение функций;
- Утверждение и введение в действие ДИ;
- Ознакомление с ДИ и проверка знания ДИ;
- Учёт и хранение ДИ и сопутствующих организационно-распорядительных документов.

Итогом выполнения данного блока является комплект ДИ на Организацию (или подразделение), введённый в действие и готовый к использованию.

2.3.3. **Применение должностных инструкций** состоит из следующих процедур:

- Оценка работы на основании ДИ;
- Проведение выборочной проверки;
- Разработка профиля должности;
- Разработка программы развития;
- Внесение изменений в ДИ для накопления организационного опыта.

2.3.4. **Поддержание актуальности системы ДИ** состоит из следующих процедур:

- Отмена или существенное изменение ДИ;
- Аудит системы управления ДИ и проверка работы ответственного за управление ДИ.

2.4. Ответственность участников

2.4.1. Руководители подразделений несут ответственность за:

- предоставление действующих регламентирующих документов при разработке ДИ;
- разработку либо согласование должностных обязанностей работника;
- обеспечение фактического изучения работником его должностной инструкции, знание работником его должностной инструкции;
- соблюдение подчинёнными требований должностной инструкции ;
- инициирование внесения изменений в ДИ при выявлении обстоятельств согласно п. 2.1.7.

2.4.2. Руководитель отдела персонала несёт ответственность за:

- своевременность ознакомления работников с ДИ;

- учёт подлинников ДИ и их хранение;
- хранение листов ознакомления с ДИ с подписями работников;
- выдачу копий ДИ работникам Организации;

2.4.3. Участники согласования ДИ несут ответственность за срок согласования и свою сферу согласования (см. п. 3.5.1).

Глава 3. Требования к процессу разработки ДИ

3.1. Организационная подготовка и определение перечня необходимых ДИ

3.1.1. Ответственный за управление должностными инструкциями проводит инвентаризацию текущего состояния дел. Для этого он запрашивает:

- штатное расписание и организационную структуру (если их нет – разрабатывает);
- имеющиеся ДИ в отделе персонала, у юристов, у руководителей подразделений.

3.1.2. Затем он проводит **оценку качества имеющихся ДИ**. Проверка может проводиться ускоренно по следующим критериям:

- количество обязанностей (должно быть более 30 обязанностей для рабочих должностей, более 50 для специалистов и более 75 для руководителей),
- возможность применения ДИ для проведения по ней проверки соблюдения работником требований ДИ (как минимум 30% требований понятны и проверяемы),
- наличие в ДИ следов типовой инструкции или инструкции, отличающейся по специфике (например, ДИ для крупного предприятия – в небольшой организации, наличие упоминаний о функциях, которые данный работник не делает и т.п.).

3.1.3. При необходимости проводится оценка актуальности ДИ методом выборочной проверки или опроса (проверить, как на самом деле организована работа).

3.1.3. По результатам инвентаризации ответственный за управление ДИ формирует список ДИ с указанием информации об их состоянии (в свободной форме – перечень должностей, наличие ДИ, их качество).

3.1.4. При необходимости (если такое требуется для Организации) наименования должностей необходимо проверить по ЕТКС либо профстандартам.

3.1.5. На основе полного списка ДИ формируется список на разработку / доработку ДИ.

3.1.6. Необходимо назначить **разработчика должностных инструкций**. Разработчиком должностных инструкций может являться:

- Руководитель подразделения, для подчинённых которого разрабатывается ДИ;
- Представитель, которого назначил генеральный директор, например, сотрудник отдела персонала;
- Сторонний разработчик (консультант, эксперт). Если привлекается сторонний консультант, то взаимодействие с ним ведёт ответственный за управление ДИ.

3.2. Сбор исходных данных

3.2.1. Ответственный за управление ДИ запрашивает:

- у руководителей подразделений все имеющиеся документы, содержащие обязанности работников и требования к ним, а также те документы, которые работники должны знать;
- у профильных служб **(исправьте здесь, если у вас в компании такого нет)** – инструкции по охране труда, нормативные документы или ссылки на них;
- в секретариате **(исправьте здесь, если у вас в компании такого нет)** – локальные нормативные акты, регламентирующие работу по данной должности;
- в юридической службе **(исправьте здесь, если у вас в компании такого нет)** – перечень законодательных актов или выдержки из них, регламентирующие работу по данной должности;
- в службе персонала **(исправьте здесь, если у вас в компании такого нет)** – положения о подразделениях, другие локальные нормативные акты, регламентирующие работу по данной должности.

3.2.2. Из этих документов он формирует **электронную базу знаний по данной должности** (в виде папки на общем сервере, подборки материалов в системе дистанционного обучения или в специализированной программе).

3.2.3. Руководители подразделений направляют ответственному за управление ДИ требования к образованию и знаниям работника по данной должности.

3.2.4. Вся эта информация по конкретной должности передаётся разработчику ДИ.

3.3. Разработка должностных обязанностей

3.3.1. Должностная инструкция разрабатывается отдельно для каждой должности или для случая, когда в рамках одной должности есть сотрудники с различным функционалом (менеджер по продажам, работающий с дилерами и менеджер по продажам, работающий с конечными клиентами). Если функционал различается незначительно, допустимо добавить в одну ДИ дополнительный блок обязанностей.

3.3.2. Разработка должна проводиться на основе изучения работы или подробного опроса работника или руководителя подразделения. Во время опроса или изучения работы необходимо вести конспект, чтобы не упустить значимых моментов.

3.3.3. Если разработчиком ДИ является руководитель подразделения, даже если он компетентен в данной работе, он также должен изучить работу работника, обратить внимание на отличия между тем, как работник выполняет и как выполнял бы сам руководитель. Если выявлено, что работник упускает важные действия – то добавить требования в ДИ о том, как нужно работать. С другой стороны, работник мог найти более рациональные приемы, которые может быть целесообразно добавить в ДИ.

3.3.5. После окончания опроса разработчик ДИ должен структурировать информацию, выявить не менее 30 обязанностей для рабочих, 60 для специалистов и 100 для руководителей и сгруппировать обязанности по смысловым группам. Внутри групп необходимо расположить обязанности по важности или по хронологии рабочего процесса.

3.3.6. После упорядочивания обязанностей необходимо исправить формулировки. Обязанности должны быть сформулированы однозначно и понятно, чтобы они были лёгкими для восприятия.

3.3.7. Проверить полноту обязанностей, необходимость внесения дополнительных требований. Для этого также могут привлекаться представители смежных подразделений, взаимодействующие с данным работником (внутренние клиенты).

3.3.8. После формирования обязанностей сформулировать миссию и зоны ответственности сотрудника.

3.4. Разработка (подготовка) проекта ДИ

3.4.1. После формирования содержательной части инструкции необходимо оформить более формальные пункты – «Общие положения», «Права», «Ответственность», отредактировав типовые примеры.

3.4.2. Если разработчиками ДИ выступают руководители подразделений, то целесообразно получать от них перечни обязанностей и другие содержательные данные, а оформление типовых пунктов возложить на ответственного за управление ДИ. Тем самым будет достигнуто единообразие в должностных инструкциях.

3.4.3. Если проводится разработка ДИ для большого количества работников, и среди работников есть группы, у которых есть сходные обязанности (руководители; ответственные за договор; работающие в опасных условиях труда и т.п.), то для таких групп целесообразно разработать типовые блоки обязанностей. Порядок разработки типовых блоков обязанностей следующий:

- выделить группы, для которых нужны типовые блоки обязанностей;
- собрать из имеющихся опросов и описаний обязанностей сводный список общих обязанностей по каждой группе;

- разослать список на согласование или обсуждение;
- провести обсуждение по каждой группе и принять решение, какие пункты и в какой редакции включаем;
- по принятым решениям сформировать типовые блоки и включить их в ДИ каждого сотрудника в группе.

3.5. Согласование должностной инструкции

3.5.1. Разработчик направляет ДИ на согласование всем согласующим лицам параллельно. В согласовании ДИ участвуют: (удалите тех, кого у вас нет, а их функционал передайте кому-то, кто у вас есть)

- Ответственный за управление ДИ: согласует формулировки обязанностей - понятно, как их проверять (не менее 30%... должно быть проверяемых...);
- Руководитель структурного подразделения: согласует список обязанностей, распределение обязанностей между сотрудниками своего подразделения;
- Вышестоящий руководитель или представитель высшего руководства: согласует миссию, основные показатели, группы обязанностей, нестандартные полномочия;
- Юрист: подтверждает, что требования, указанные в ДИ, не противоречат ТК РФ или другим нормативным актам и законодательным требованиям, а также что инструкция подходит для использования в случае трудовых споров (содержит то, что должна содержать и не содержит того, чего не должна содержать);
- Если у вас есть ещё согласующие – впишите сюда их должности и сферы ответственности при согласовании.

3.5.2. Срок дачи замечаний или согласования – 3 рабочих дня.

3.5.3. При согласовании согласующий обязан поставить либо визу «Согласовано», либо визу «Отказано» и дать свои замечания. В этом случае согласующий обязан предложить **свои варианты формулировок спорных или дополнительных пунктов** и аргументировать причину отказа.

3.5.4. Запрещается проставление визы «Отказано» без внесения комментариев с её обоснованием и своего варианта пунктов инструкции.

3.5.5. Если согласующий не поставил никакой визы за отведённый срок, ДИ **считается согласованной** им, и он несёт ответственность, равную тому, как если бы он поставил визу «Согласовано».

3.5.6. Редактирование проекта ДИ выполняется разработчиком ДИ либо ответственным за управление ДИ. Срок редактирования 3 рабочих дня. После устранения замечаний в тексте документа ДИ направляется на повторное согласование.

3.5.7. Если возникает неразрешимое противоречие между участниками согласования – решение принимает **впишите должность**.

3.6. Анализ совокупности ДИ и перераспределение функций

3.6.1. По решению высшего руководства либо по инициативе ответственного за управление ДИ может быть проведён анализ распределения функций между подразделениями. Для этого согласованные проекты инструкций не передаются на утверждение, а накапливаются, после чего сравниваются друг с другом. Анализ может быть проведен либо высшим руководством, либо ответственным за управление ДИ, либо внешним консультантом. Порядок проведения анализа:

- провести сравнение ДИ;
- собрать предложения от руководителей отделов и собственные;
- сформировать итоговые предложения по перераспределению функций;
- подать предложения по перераспределению функций высшему руководству или провести обсуждение перераспределения функций с участием высшего руководства.

3.6.2. По итогам могут быть внесены изменения в оргструктуру и штатное расписание. После того, как перераспределение функций будет проведено, отдел персонала вносит изменения в эти документы и передаёт их на утверждение.

3.6.3. После этого вносятся изменения в проекты ДИ и проекты ДИ передаются на утверждение.

3.7. Утверждение и введение в действие ДИ

3.7.1. ДИ вводятся в действие либо с помощью грифа «Утверждаю» на каждой ДИ (рекомендованный вариант), либо приказом о введении ДИ в действие. Дата утверждения (она же дата введения в действие) ставится на оригинале ДИ либо указывается в приказе.

3.7.2. ДИ утверждается в 2 экземплярах, один хранится у секретаря, один находится в службе персонала, на нем ставятся подписи об ознакомлении (+один экземпляр оригинала может передаваться ответственному за управление ДИ, если это не сотрудник службы персонала).

3.7.3. В день утверждения сканы оригиналов ДИ должны быть направлены секретарём в отдел персонала, руководителям подразделений, ответственному за управление ДИ.

3.8. Ознакомление с ДИ и проверка знания ДИ

3.8.1. Утверждённую версию ДИ ответственный за управление ДИ помещает в базу знаний. Доступ к материалам базы знаний ответственный за управление ДИ направляет руководителям подразделений.

3.8.2. Руководитель подразделения доводит до работника его ДИ (в электронном виде или в виде распечатки) и другую информацию из базы знаний по данной должности, а затем проверяет знание и понимание работником этих документов.

3.8.3. После ознакомления работник является в отдел персонала, где сотрудник отдела персонала задаёт ему вопросы по содержанию ДИ, и при успешном ответе на вопросы даёт

подписать лист ознакомления с ДИ, выдает копию ДИ, и фиксирует в журнале успешную сдачу проверки работником. Используется журнал произвольной формы, где указывается ФИО работника, дата, подразделение, результат сдачи проверки.

3.8.4. Поскольку согласно ст.22 ТК РФ работодатель обязан "знакомить работников под роспись с принимаемыми локальными нормативными актами, непосредственно связанными с их трудовой деятельностью;", при неуспешном ответе на вопросы сотрудник отдела персонала также даёт работнику подписать лист ознакомления с ДИ, выдаёт копию ДИ, но фиксирует в журнале неудачную сдачу и пишет письмо руководителю подразделения и ответственному за управление ДИ.

3.9. Учёт и хранение ДИ и сопутствующих организационно-распорядительных документов

3.9.1. Хранение ДИ осуществляется:

- у секретаря (оригиналы с подписью и печатью);
- в отделе персонала (оригиналы с подписью и печатью и листом ознакомления с подписями всех работников);
- в электронном виде в базе знаний у ответственного за управление ДИ (сканы с подписью и печатью и word-версии);
- в архиве у ответственного за управление ДИ хранятся все отменённые ДИ и все старые редакции изменённых ДИ (сканы с подписью и печатью и word-версии).

3.9.2. Срок хранения действующих ДИ – постоянно.

3.9.3. Срок хранения отменённых ДИ – 3 года после замены новыми или отмены (в соответствии с Перечнем типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организаций, с указанием сроков хранения в ред. решения Рос архива от 27.10.2003).

3.9.4. После истечение срока хранения отменённых или заменённых ДИ бумажные оригиналы могут быть уничтожены, а электронные версии хранятся у ответственного за управление ДИ бессрочно.

3.9.5. **(Этот пункт оставьте или удалите по желанию).** Учёт оригиналов действующих ДИ ведётся в журнале свободной формы, содержащем следующие сведения: наименование должности, дата утверждения, подпись руководителя отдела персонала о получении оригинала ДИ. Журнал хранится у секретаря и запись в него вносится при получении оригиналов утверждённых ДИ руководителем отдела персонала.