В.Н. Ткачев

1.5. Основные принципы построения модели «должности» как структурного качества субъекта в социальной системе

Согласно синергетической методологии общество представляет собой самоорганизующуюся систему (1), а его история есть процесс самоорганизации, который осуществляется как деятельность преследующего свои цели человека.

Поэтому человеческое общество можно представить как совокупность всех исторически сложившихся форм совместной деятельности людей, а историю общества как историю сменявшихся поколений, историю живых конкретных личностей.

Человек, родившись, достигнув определенного уровня развития, став личностью, получив соответствующее образование, включается в существующую систему деятельности, осуществляет их и тем самым обеспечивает как свое существование, так и развитие общества. Хотя развития общества может и не быть, оно может уступить место деградации, что и было у нас в предшествующий период, когда не обеспечивалась преемственность поколений в осуществлении деятельностей. Проблема преемственности актуальна и в настоящее время.

Интересен такой факт. Человек, осуществляющий ту или иную деятельность, постепенно достигает определенного уровня совершенства Приходит время, и он уходит на пенсию. На смену ему приходит другой человек, который, как правило, особенно если работа сложная, начинает практически с нуля. Хорошо, если новый работник имеет хоть какую-нибудь научно-практическую базу, но даже и в этом случае ему приходится в течение длительного времени доводить себя, свою работу до уровня квалификации предшественника И хорошо, если еще остается время для дальнейшего совершенствования деятельности, а то ведь бывает и так, только достиг уровня требуемого совершенства, только познал все до мелочей, как приходится передавать свои полномочия

другому, который снова будет начинать с нуля.

В условиях научно-технического прогресса, когда многие виды трудовой деятельности постоянно усложняются, такое положение может привести к качественному снижению уровня выполняемой работы. Чтобы этого не произошло, для обеспечения преемственности трудовых традиций необходимо создать такие условия, чтобы смены одного поколения другим не сопровождалась срывами, застоем, ошибками в работе, чтобы молодые специалисты, переняв опыт старших, шли вперед по пути созидания. Это выполнимо лишь при условии объективной фиксации достигнутого уровня развития, четкого описания последовательности выполняемых работ. Человек, получивший документ с полной характеристикой предстоящей деятельности, значительно сокращает период адаптации, в более короткие сроки становится полноценным специалистом.

Таким документом, фиксирующим достигнутый уровень развития и осуществления деятельности может стать модель «должности». Модель должности является регламентирующим документом. Её основной целью является обобщение достигнутого уровня развития деятельности, включение всего положительного с целью обеспечения преемственности, наиболее оптимальной передачи накопленного опыта, чтобы каждый новый исполнитель, каждое новое должностное лицо не повторяли ошибки своих предшественников, а усвоив достигнутый уровень развития деятельности, шли вперед по пути её дальнейшего совершенствования.

Важность обобщения достигнутого уровня развития каждой отдельно взятой деятельности, универсума деятельностей и общества в целом диктуется самой жизнью.

Содержание и структура модели должности должны формироваться на основе принципов организации деятельности, которые представляют собой основополагающие элементы, являющиеся частным аспектом действий основных экономических законов.

При анализе работ, посвященных принципам организации деятельности, было установлено, что в литературе нет единства во взглядах на то, что такое принципы, какова связь между ними и каковы критерии их выделения. Указанные особенности говорят о том, что эта очень важная проблема разработана крайне недостаточно.

Перед нами встала задача попытаться собрать вместе эти разбросанные по разным источникам принципы и выбрать из них ре-

левантные целям нашего исследования. Из общей совокупности принципов организации деятельности мы выбрали лишь те, которые могут быть использованы как принципы организации должности. Далее мы вкратце остановимся на характеристике каждого принципа с целью определения его значимости для построения модели должности.

Принцип единоначалия.

В дальнейшем этот принцип неоднократно обсуждался в работах отечественных и зарубежных авторов, которые акцентируют внимание на том, что "ни один член какой-либо организации не должен докладывать более чем одному вышестоящему лицу". "В любой работе любой функционер не должен получать распоряжений более как от одного начальника" (2, с. 270). Среди опрощенных нами 1300 слушателей курсов повышения квалификации руководящих работников ни один не согласился с утверждением, что получает распоряжения от одного лица.

В случаях нарушения этого принципа, когда один подчиненный получает распоряжения от двух и более руководителей, возможны дублирование функций, разнохарактерность распоряжений и другие нежелательные явления, влияющие на эффективность работы.

Принцип диапазона контроля.

Смысл этого принципа заключается в том, что необходимо ввести определенное ограничение числа лиц, непосредственно подчиненных руководителю. "Ни один руководитель не может непосредственно контролировать более чем пять или самое большее семь подчиненных, работа которых взаимосвязана" (2, с. 271).

Но нашему мнению, количество подчиненных должно зависеть от характера выполняемой работы, но не выходить за границы требуемой необходимости. Нарушение этого принципа как в сторону увеличения количества подчиненных, так и их уменьшения приведет к нежелательным последствиям.

В одном случае руководитель будет просто не нужен - неразумно руководить одним, двумя, подчиненными; в другом - он не сможет контролировать работу чрезмерно большого количества подчиненных.

В основу всякой должности должен быть положен основополагающий принцип согласования и соответствия трех основных элементов, которые должны составлять суть каждой должности:

1) определение задач (функций), для решения которых создана должность, а также определение задач и обязанностей, возлагаемых на работника занимающего данную должность;

2) определение прав и полномочий, обеспечивающих выполнение задач и обязанностей;

3) определение ответственности (3, с. 19-21).

К сожалению, в последние годы в практике сложилось такое положение, при котором те, которые хотят иметь право решать, отказываются от обязанности отвечать. Ответственность перекладывается на низшие уровни управления.

Казаков А.В. (4, с. 28) предлагает производить определение прав, обязанностей и ответственности руководителя исходя из соблюдения принципа "тождественного равенства содержания деятельности руководителя: права = обязанности = ответственности".

Часто говорят о культе личности, но ведь по сей день у нас незыблем культ должности - и в этом культе вина всеобщая.

Действительно, почему человек, будучи назначенным, на руководящую должность, выступает не от имени исполнителя должности, а от имени организации, в которую данная исполняемая должность входит, тем самым значительно превышает границы своих полномочий.

Выход из этого положения один: приведение прав исполнителя в соответствие с обязанностями и ответственностью. Ибо только чрезмерные права способствуют формированию культа должности.

Принцип соответствия.

Соблюдение этого принципа при организации должности предлагает, чтобы устанавливаемый комплекс задач соответствовал способностям и возможностям исполнителя, а сама должность соответствовала его квалификации. Необходимо установить круг решаемых задач таким образом, чтобы максимально использовать знания специалиста. Нельзя создавать ситуаций, когда заранее известно, что независимо от степени нагрузки, специалиста для решения возложенного на него круга задач нельзя подобрать даже теоретически. Это может произойти в том случае, когда специалисту приходится решать задачи, требующие от него глубоких знаний по различным, специальностям и вместе с тем большую часть времени использовать на выполнение работы, не требующей особых знаний. Естественно, такая должность будет занята специалистом с

высшим образованием, но часть задач он не сможет решать (знаний не хватает), другую часть задач (канцелярская работа) можно выполнять специалисту и со средним образованием. При этом знания, полученные при обучении, будут использованы не полностью и постепенно забудутся.

При распределении специалистов учитывать в первую очередь их профессиональную подготовку. Очевидно, что специалисты высокой квалификации должны заниматься высококвалифицированным трудом, низкой квалификации - работой, требующей меньшего образования и выучки. Нарушить этот принцип - значит, заниматься расточительством, выбрасывать на ветер средства, затраченные на обучение специалиста, включая издержки на приобретение им опыта. Ведь никому не приходит в голову использовать микроскоп в качестве молотка для забивания гвоздей.

Принцип органических функций.

Органической функцией должности С. Ковалевски называет функцию, «которую легче выполнять на данном рабочем месте, чем на каком-либо ином» (3, с. 27).

Функции же, которые могут выполняться хорошо или даже лучше исполнителем другой должности, не отвечают требованиям органических функций. Таким образом, все задачи и обязанности, решаемые должностным лицом, должны соответствовать принципу органических функций.

Принцип значимости порученных задач.

Данный принцип предполагает расположение задач стоящих перед специалистом, по степени их важности. Для этого необходимо устанавливать "вес и значение каждой из порученных обязанностей" (3, с. 23) и рекомендовать первостепенное выполнение наиболее важных из них.

При нарушении этого принципа, когда не указывается степень важности возложенных на специалиста обязанностей, т.е. он не знает, что ему делать в первую очередь - допускается свободная интерпретация, обязанностей, специалист выполняет в первую очередь то, что ему нравится, а не то, что необходимо.

Принцип надлежащей деятельности.

При организации должности этот принцип предполагает детальную разработку задач и обязанностей до границ существенной необходимости, - чтобы избежать противоречивых истолкований (3, с. 21).

Особенно точно следует определять границы и сферы деятельности, чтобы они не пересекались со сферой деятельности другого исполнителя и чтобы между отдельными должностями не было ничейных зон.

Деятельность также должна быть достаточно определенной, чтобы не произошло перемещение целей, например, когда работник вместо выполнения полезного для общества дела, занимается решением второстепенных вопросов, не являющихся его прямыми обязанностями.

В случае нарушения этого принципа, когда, например, границы компетенции исполнителя не определены достаточно четко, возможны случаи дублирования одних и тех же функций разными должностными лицами или, наоборот, могут образоваться «ничейные зоны», т.е. функции, которые никто не будет выполнять.

Принцип производности.

Согласно этому принципу все функции должностного лица должны быть «производными от функций, возложенных на структурное подразделение, возглавляющее и направляющее работу данного органа» (3, с. 2).

В задачах и обязанностях конкретного специалиста не должно быть того, что не вытекает из задач, стоящих перед организацией, в которой он работает.

Принцип самовыражения.

При организации деятельности должностного лица необходимо учитывать принцип "расширения труда" (5, с. 34) или "самовыражения" (3, с. 24), т.е. включение в обязанности достаточно разнообразных функций, чтобы дать специалисту адекватное психологическое удовлетворение.

Если специалист будет выполнять работу, отвечающую его потребностям и способностям этим самым он избавится от тенденции к "минимизации своих обязанностей" и будет стараться расширить их, т.е. будут созданы условия для "самореализации", которую многие психологи ставят на одно из первых мест среди человеческих потребностей. Если же таких условий для "самовыражения" не будет создано, то человек найдет их в другой деятельности, вне сферы профессиональных интересов, от чего пострадают как человек, так и организация, в которой он работает.

Учитывая важность рассматриваемого принципа, С. Ковалев-

ски указывает, что «каждая работа будет отвечать принципу самовыражения в более высокой степени, если она.

1) соответствует способностям и влечениям человека,

2) самостоятельна;

3) соответствует квалификации;

4) создает лучшие условия для самоконтроля;

5) обеспечивает влияние на формирование методов исполнения;

6) комплексна и разнообразна;

7) является понятным, нужным и полезным элементом более крупного и известного исполнителю целого;

8) наглядно способствует удовлетворению насушных общественных потребностей» (3, с. 25).

Принцип рациональности «прочих» задач и обязанностей.

В составе должностных обязанностей специалистов должно быть как можно меньше "прочих" задач, все задачи должны соответствовать принципу "производности" (3, с. 79).

Чрезмерно большое количество "прочих" задач и обязанностей может отвлекать специалистов от главных, поставленных перед ним целей.

Принцип повышения квалификации кадров.

Знания, полученные при обучении, частично забываются, к тому же наука не стоит на месте, она вырабатывает новые знания (3, с. 26).

Поэтому необходимо предусмотреть повышение квалификации как при назначении на должность, так и в процессе работы. В связи этим для каждой должности необходимо установить периодичность повышения квалификации кадров, аттестации, а также периодически проверять и, если необходимо, изменять модель должности.

Принцип показателей.

Во избежание свободной и1ггерпретации каждому пункту задач и обязанностей должен соответствовать показатель исполнения. Этот показатель может быть установлен экспертным путем и согласован с исполнителями, причем необходимо, чтобы «показатели отражали те результаты, которые зависят от самого работника» (3, с. 22).

Характер показателя должен соответствовать выполняемой работе. В одних случаях количественный критерий, в других — время исполнения и т.д. В случае отсутствия таких показателей допускается свободная интерпретация работником своих должностных обязанностей, их важности, очередности выполнения и т.д.

Порождается безответственность, т.к. никто не имеет права спросить со специалиста за невыполнение своих обязанностей в полной мере потому, что нет установленных показателей его работы.

Принцип автоматического замещения отсутствующих.

При описании функций и составлении графиков работа необходимо предусматривать автоматическое замещение исполнителя на случай его отсутствия. Проблема замещения отсутствующих должна решаться автоматически, чтобы не снижалась эффективность деятельности коллектива.

Теперь не основе рассмотренных нами принципов организации должности и некоторых рекомендаций, почерпнутых из специальной литературы, построим структуру модели должности, которая является собирательным документом, определяющим характер содержания разрабатываемых на её основе конкретных моделей должности.

Модель должности.

I. Организация;

Дается полное наименование организации.

II. Подразделение.

Указывается подразделение, в состав которого входит рассматриваемая должность.

III. Наименование должности.

Дается полное наименование должности.

IV. Место должности в структуре организации.

1. Контролирующие лица.

Дается перечень должностей, исполнители которых имеют право контролировать работу данного должностного лица.

2. Непосредственный руководитель.

Указывается должность, а если необходимо, то и фамилию непосредственного руководители. В соответствии с принципами организации должности непосредственный руководитель должен быть только один.

3. Подчиненные.

Называются должности подчиненных лиц. Количество подчиненных должностных лиц должно быть в пределах существующей необходимости.

4. Контролируемые лица.

Дается перечень должностей, работу исполнителей которых

может контролировать данное должностное лицо.

Функции, задачи, обязанности.

В соответствии с принципами организации деятельности необходимо, чтобы:

1) задачи располагались в убывавшей по степени важности последовательности;

2) устанавливаемый комплекс задач и обязанностей соответствовал квалификации и возможностям исполнителя;

3) в раздел были включены такие функции, которые легче выполнять исполнителю данной должности;

4) все задачи были производными от функций, возложенных на вышестоящее подразделение;

5) описание функций было без излишней регламентации;

6) функции соответствовали принципу самовыражения, т.е. задачи соответствовали способностям и влечениям исполнителя;

7) было как можно меньше "прочих" задач и обязанностей.

Каждое предложение при описании обязанностей целесообразно начинать с ключевых слов (руководит, осуществляет, организует, контролирует, содействует, отчитывается, учитывает, принимает меры, решает, планирует, участвует, согласовывает, предлагает, координирует, рассматривает, утверждает, разрабатывает, обеспечивает, доводит, анализирует и т.д.).

Формулировки должны быть точными и краткими, с минимальным количеством сложных предложений. Слова и фразы, не содержащие необходимой информации, следует опускать. Необходимые пояснения пишутся в скобках.

Права (полномочия).

1. Указываются права, необходимые для выполнения всех предписанных должности обязанностей с целью достижения необходимых результатов.

2. Указываются права в отношении подчиненных и подконтрольных должностных лиц.

3. Права в отношении к другим подразделениям и должностным лицам организации.

Ответственность.

Указываются формы ответственности (административная, моральная, материальная, дисциплинарная) в соответствии с действующим законодательством:

1) за невыполнение задач и обязанностей, поставленных перед исполнителем;

2) за недостижение конечных целей и задач;

3) за промежуточные результата работы;

4) за непринятие своевременных мер, если они относятся к кругу обязанностей исполнителя или подчиненных ему должностных лиц;

5) за состояние материально-технического оборудования;

6) за организацию труда;

7) за несоблюдение правил техники безопасности.

Предусматриваются меры наказания за невыполнение обязанностей.

Г рафик работы.

Включаются только постоянные периодически повторяющиеся мероприятия (собрания, совещания, планерки, оперативки и т.п.).

№ п/п	да-та	вре-мя	Содержа-ние рабо-ты	Место проведе-ния	Испол-нитель	За-мес-ти-тель	Пока-затель вы пол нения

В зависимости от условий выполняемой работы структура графика может быть иной.

Административно-функциональные связи.

Дается информация о должностях и подразделениях, с которыми работнику необходимо вступать в контакты для координации, сотрудничества и консультаций.

Указывается перечень (наименование) документов, сроки их представления (получения), конкретные адресаты, вопросы, подлежащие согласованию и т.д.

Документальные взаимосвязи рекомендуется оформить в виде таблицы:

№ п/п	Наименование документа	Откуда поступает	Кому передается	Сроки представ ления, получения

Критерии оценки труда.

Критерии оценки труда устанавливаются по отношению к результатам деятельности должностного лица.

Оплата, вознаграждения.

Указывается характер оплаты труда, размер, периодичность выплат, величина всех видов премий и за какие результаты они выплачиваются.

Перечисляются другие возможные вознаграждения.

Документы, регламентирующие работу.

Приводятся выдержки из приказов, инструкций, положений и других документов, регламентирующих деятельность организации и имевших отношение к данной должности.

На случай поступления новой документации относящейся к должности, необходимо предусмотреть возможность своевременного введения её в данный раздел.

Квалификационные требования.

Указывается уровень и характер образования, специальность, стаж по специальности, особые знания, умения, навыки, необходимые для эффективной деятельности исполнителя данной должности.

Предусматриваются формы повышения квалификации, их периодичность, также указывается периодичность аттестации.

Требования к личным качествам.

Для более полного использования способностей должностного лица, удовлетворения его личных интересов и увеличения эффективности функционирования указываются следующие требования к личным качествам;

1. Требования физического и психофизиологического характера;
2. Требование к психическим процессам и свойствам (к вниманию, памяти, мышлению, речи, эмоциональной сфере и т.д.);
3. Требования к личности (характеру, темпераменту, способностям).

Медицинские показания.

Указываются заболевания, наличие которых у кандидата на должность противопоказано для её занятия. При необходимости дается информация о характере и периодичности медицинских, профилактических мероприятий.

Назначение, освобождение, замещение.

Указывается порядок назначения и освобождения, а соответст-

вии с КЗоТ. На случай отсутствия должностного лица указываются возможные заместители.

С моделью должности ознакомлен.

Число Подпись

Утверждаю: Должность

Число Подпись

Структура предлагаемой модели должности является не догмой, а руководством к действию и поэтому может быть изменена в соответствии с особенностями конкретной должности, т.е. отдельные пункты модели можно опускать, изменять и т.п.

Составление модели должности производится на основе данных, полученных при анкетировании должностных лиц, их непосредственных руководителей и подчиненных им должностных лиц, если они имеются.

Эффективность внедрения предлагаемой модели должности.

Что же дает разработка моделей должности? Это, прежде всего, активное и краткосрочное приспособление работника к требованиям деятельности, т.е. овладение нужными знаниями, методами, навыками определенной деятельности. Это стабилизация работника в организации, включая соответствующую перспективу дальнейшего роста его квалификации.

Знание модели должности позволяет не на глазок, а на научной основе подбирать кадры для той или иной деятельности.

Модель должности, её формальный аспект играет главную роль в обеспечении максимального эффекта в организации деятельности. Строго определенные функции каждого исполнителя, тщательно разработанная система прав и ответственности, прямое ориентирование на конечный результат — все это предотвратит разнобой в действиях, сократит сроки различных согласований и увязок, уменьщит расходы и т.п.

Модель должности облегчит планирование работы, будет способствовать правильному распределению поставленных задач на более и менее важные.

Упростится обнаружение и ликвидация "ничейных зон". Ликвидируется дублирование при распределении обязанностей.

Указание на меру ответственности исполнителя за невыполнение своих обязанностей будет дисциплинировать его, облегчит работу по обнаружению серьезных упущений.

Перечень задач и обязанностей с указанием времени их выполнения облегчит правильную оценку деятельности специалиста, которая может служить основанием для установления справедливой оплаты труда. Обеспечивается оптимальная для работника нагрузка.

Наличие установленных между должностями и структурными подразделениями функциональных связей улучшит прохождение информации внутри организации.

Модели должности могут облегчить подготовку и переподготовку работников, т.к. еще нередки случаи, когда характер полученных при обучении знаний не соответствует требованиям к должности.

Модель должности обеспечит каждому сферу деятельности в соответствии с развитыми способностями и дарованиями, будет способствовать реализации принципа «от каждого по способностям, каждому по труду». Ведь для того, чтобы взять "от каждого по способностям", нужно обеспечить более или менее безболезненное нахождение и освоение каждым сферы деятельности по этим способностям.

Проделанная нами работа является лишь одним из необходимых моментов исследования в рамках научного подхода к организации деятельности и не может никоим образом рассматриваться как целостная и завершенная.

Однако, несмотря на её фрагментарность, работа, на наш взгляд, может явиться основой для совершенствования разработок моделей должностей.

Литература

1. Василькова В.В «Порядок и хаос в развитии социальных систем. - Изд-во СПб.: 1999. - 480 с.

2. Гвишиани Д.М. - М: «Наука», 1972.

3. Ковалевски С. Научные основы административного управления. - М: Прогресс, 1979.

4. Казаков А.В. Психологические концепции совершенствования управления производственной организацией. - Тарту, 1977.

5. Михеев В.Н. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя. - М., 1975.