
ЕСЛИ ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ...¹

Мы живем во время глубокого осмысления нашего прошлого, раздумий о настоящем и будущем, решительных действий, направленных на преодоление косности мышления нашего народа.

Происходящие реформы выдвигают все больше новых проблем в экономике, политике, культуре, социальной сфере и решение этих проблем зависит от главного «действующего» лица — от человека.

Как влиять на человека, как организовать рабочий процесс, какие создать условия на своем предприятии, чтобы люди были счастливы и дисциплинированы, заинтересованы в повышении производительности труда и количестве выпускаемой продукции.

На эти и множество других вопросов обязан давать себе ответ руководитель сегодняшнего дня.

Чтобы сегодня стать хорошим руководителем и добиться успеха в своем деле, недостаточно финансовой стороны дела — необходимы глубокие знания в управлении персоналом, если он хочет достичь АКМЕ в управлении (от греческого акме — высшая точка, вершина).

Не ожидание спасительного рецепта, а знание теории вопроса поможет найти правильное решение.

«Нет ничего практичнее хорошей теории» — гласит мудрая пословица.

Быть руководителем в «век управления» — так именно и называют нередко наше время: от качества работы руководителя, от его взаимоотношений с подчиненными во многом зависит эффект работы фирмы.

¹ Работа была опубликована в сборнике: Труд, контакты, эмоции/Сост. Волков И. П./Под ред. Е. С. Кузьмина. Л.: Лениздат, 1980.

БЕСЕДА ПЕРВАЯ: ЧЕЛОВЕК В УПРАВЛЕНИИ

Как возлагать на подчиненных ответственность и предоставлять им права, или некоторые разделы психологии управления, которые, к сожалению, не читают будущим специалистам в институте.

Говоря об управлении, чаще всего подразумевают экономические либо технологические его аспекты.

Но не менее значимыми, а порой решающими являются и те аспекты управления, которые связаны с управлением людьми. Человек составляет основу практически любой организации. И потому от качества управления системой «человек—человек» в большинстве случаев зависит успешная деятельность предприятия.

Поведенческим системам (а речь идет как раз о такой системе) свойственно ярко выраженное иерархическое строение. Здесь четко просматривается последовательность уровней с соответствующей соподчиненностью и известной самостоятельностью. Само слово «иерархия» обозначает соподчиненность должностей.

Примером иерархического строения может служить ступенчатая, многоуровневая организация государства, армии, производства или учреждения.

Похожую организацию мы видим и в строении живых существ, их органов и клеток. Иерархические структуры широко представлены и в технике: автоматические и автоматизированные системы управления. Обнаруживаются они и в неживой природе.

Нарушение законов иерархии часто приводит к случайным, совершенно неожиданным явлениям. В системах, где эти нарушения происходят, практически невозможно предвидеть даже недалекую перспективу. В таких системах, как правило, затруднено управление. Они просто становятся трудноуправляемыми.

Организацию системы «человек—человек» в управлении можно свести к построению некоторой иерархической структуры, а руководство — к контролю за соблюдением законов соподчиненности и взаимодействия между элементами этой структуры, в нашем случае — между людьми.

Практика показывает, что эффективные системы управления людьми существуют, и в целом ряде случаев отвечают самым предвзятым требованиям. Каковы же особенности этих систем?

Суть организационных вопросов, попросту говоря, состоит в том, чтобы каждый, имея для этого необходимые права и неся в их пределах всю полноту ответственности, занимался своим делом. Это элементарное житейское правило является в то же время основой основ управления.

Фундамент эффективного управления составляют те принципы, на основании которых руководителями самого различного ранга осуществляется *делегирование полномочий* подчиненным. То есть возложение на подчиненных ответственности и предоставление им соответствующих прав.

В чем же сущность основных принципов успешного делегирования прав и ответственности?

Давайте рассмотрим ряд проверенных практикой суждений как наших, так и зарубежных специалистов. Вам не удастся извлечь из предложенного ни одной догмы, ни одного нравоучения. Но чтобы вы могли оценить пользу, которую в итоге наверняка получите, мы предлагаем вам несколько вопросов.

В вопросах заложены идеи ведущих специалистов в области управления людьми.

По окончании наших бесед еще раз вернитесь к этому вопроснику, и вы увидите, произошли ли в ваших представлениях какие-либо изменения.

Итак, будущие или настоящие руководители, поломайте голову над нашими вопросами, если она, конечно, не забита более неотложными делами:

1. Предоставляя права своим подчиненным, согласитесь ли вы с тем, что они будут принимать решения, отдавать распоряжения и действовать в соответствующих вопросах вместо вас?
2. Как руководитель, вы облегчите свою работу, поручив решение отдельных задач своим подчиненным, но сохранив за собой право отдавать распоряжения и указания по этим задачам?
3. Вы не возлагаете ответственность на подчиненных. Это плохо. Имеете ли вы право оправдать себя тем, что ваши подчиненные не проявляют абсолютно никакого интереса к ответственной работе и не желают ею заниматься?
4. Возлагая ответственность на подчиненных и предоставляя им соответствующие права при распределении обязанностей между ними, нужно ли в письменной форме обозначить пределы решения порученных задач?
5. Обязаны ли вы давать отчет о своей работе вышестоящему руководителю, которому подчиняется ваш непосредственный начальник?
6. Целесообразно ли сначала распределить обязанности между подчиненными, а затем продумать и организовать эффективную систему контроля?
7. Правильно ли контролировать только конечные или поэтапные результаты деятельности, не вникая в подробности решения задач вашими подчиненными?
8. Необходимо ли каждую задачу, которую вы поручаете подчиненному, предварительно рассматривать самому?

9. Будете ли вы поручать подчиненному в период временного отсутствия его непосредственного руководителя решение какой-либо ответственной задачи?

10. Допустите ли вы, чтобы ваши подчиненные, выполняя задачи, принимали решения, отдавали распоряжения и указания не такие, какие бы вы сделали сами?

БЕСЕДА ВТОРАЯ: И ДОВЕРЯТЬ, И ОБУЧАТЬ

Прежде чем продолжить разговор о принципах управления людьми, рассмотрим основные управленческие понятия и условимся об однозначной трактовке используемых терминов. Это необходимо, чтобы избежать ненужных нам с вами споров.

Что же такое *«предоставление прав подчиненным»*?

Может, это предоставление кому-то возможности требовать от сотрудников выполнения поставленных перед ними задач? Причем с обязательным оповещением всех о предоставленных полномочиях? Нет, не совсем то.

Это скорее предоставление другому лицу права действовать в определенном круге вопросов вместо себя. Именно — вместо себя.

Спорно? Давайте попробуем в этом разобраться.

«Предоставление прав» прежде всего предполагает наделение сотрудника определенными полномочиями.

Слишком тщательный контроль за исполнением помешает подчиненному и чрезмерно загрузит руководителя.

Вас, руководителей, должны интересовать узловые моменты процесса решения задачи и конечный результат.

Возлагая на одних подчиненных ответственность и предоставляя им право принимать решения, распоряжаться и действовать, а других обязывая выполнять эти распоряжения, руководитель получает возможность выполнить больший объем работы.

Однако, скажете вы, чем больше людей наделено правами, тем вероятнее серьезные ошибки, от которых может пострадать дело в целом. Надо снизить степень риска и сделать так, чтобы предоставление прав способствовало успешному решению задач. Поэтому мы должны четко сформулировать конечные цели решаемой задачи, общую стратегию решения и те пределы, в которых предстоит ее решать.

Основным достоинством «предоставления прав» является то, что вы даете своим подчиненным совершенствовать себя за счет практики принятия самостоятельных решений, распоряжений и указаний.

Что же следует понимать под *«ответственностью»*?

Может быть, возложить на сотрудника ответственность — значит считать его одного ответственным за порученное дело? Нет, такое суждение не совсем верно.

Вы действительно можете переложить на сотрудника часть ответственности, но только определенную ее часть. Человек, на которого вы возлагаете решение какой-либо задачи, отвечает за ее успешное выполнение перед вами, но перед вышестоящим руководством отвечаете вы.

В управлении при поручении решения задач подчиненным не следует понимать *«ответственность»* в юридическом смысле. В управлении *понятие «ответственность» означает «заботу», «беспокойство»*. И когда мы говорим «ответственный человек», из этого отнюдь не следует, что он легко наказуем.

Вы, конечно, не должны нести ответственность (заботиться, беспокоиться) за непосредственное исполнение определенной задачи, порученной другому лицу.

Но вы обязаны заботиться о том, чтобы узловые моменты решения задачи были вам известны. А сотрудник, которому поручено выполнение этой задачи, воспринимался всеми как гарантия ее надлежащего исполнения.

Мы определили, что будем понимать под терминами «предоставление прав» и «ответственность».

Прежде чем перейти к рассмотрению самого процесса предоставления прав и возложения ответственности, остановимся еще на одном часто используемом термине — *«компетентность»*.

В управленческой терминологии *«компетентность» — это не только знания, но еще и умение быть ответственным и умение пользоваться предоставленными правами*.

И то и другое не менее важно, чем сами знания. Предоставление прав — достаточно сложный процесс. Чтобы он увенчался успехом, мы должны доверять тем, кому предоставляем определенные права. Но мы же должны быть уверены в их знаниях и способностях, в их умении правильно оценивать факты и события и, наконец, в их доброй воле. Почему в вопросах предоставления прав и ответственности некоторые руководители не добиваются успеха или добиваются его только частично?

Рассмотрим такую ситуацию. Вы являетесь членом комиссии, которой поручено проанализировать деятельность руководителя определенного коллектива. В процессе сбора материалов вы обнаружили, что данный руководитель предоставляет недостаточно прав и не возлагает ответственность на своих подчиненных. Он сам выполняет многие исполнительские функции, с которыми, безусловно, могли бы справиться его

подчиненные. Вы спросили его, почему он не предоставляет прав своим подчиненным и не возлагает на них часть своей ответственности, и услышали в ответ, что он сам лучше всех справляется со своей работой.

Как вы считаете, искренен ли он в своем ответе? Вернее, правильно ли он оценивает обстановку?

Руководителю, который недавно выдвинут на свой пост и еще не утратил знаний и навыков, приобретенных на предыдущей работе, очень трудно отказаться от решения тех вопросов, которые он знает в совершенстве. У него велик соблазн исполнять эти наиболее знакомые ему задачи самостоятельно, вместо того чтобы позволить освоиться с этими задачами новому человеку. Этот соблазн велик еще и потому, что новые функции руководителя требуют новых знаний и нового опыта. А он приобретает только со временем.

Естественно и то, что руководитель, достаточно долго выполнявший ответственные управленческие функции, в значительной мере утрачивает знания и навыки, необходимые для решения задач на исполнительском или на более низком иерархическом уровне управления.

Если же руководитель сам занят теми вопросами, с которыми могут и должны справляться его подчиненные, то это значит, что он пренебрег одной из основных своих обязанностей — подготовкой подчиненных к самостоятельной работе. Кроме того, он просто не является руководителем, так как не руководит, а исполняет, возможно, блестяще, функции своих подчиненных.

Вымышленный нами руководитель может ответить на ваш вопрос и по-иному. Скажем, его подчиненные не проявляют интереса к ответственной работе, а если и захотят ею заняться, то наверняка не справятся с ней.

Может быть, этот ответ хоть в какой-то степени оправдывает то, что руководитель не возлагает ответственность на своих подчиненных?

Нет, не оправдывает. Это больше всего похоже на отговорку.

Часто, особенно начинающие руководители, вступая на ответственный пост, опасаются того, что подчиненные не смогут правильно решить порученные им задачи. Такое отношение к подчиненным очень быстро становится достоянием всего коллектива.

В результате в коллективе создается очень напряженная обстановка, и он становится малоуправляемым.

Если вы возглавляете коллектив, сотрудники которого не желают или не умеют (как вам кажется) хорошо выполнять задания, следует поставить перед собой следующие вопросы:

— *уважаете ли вы тех людей, которыми призваны руководить?*

— *уважают ли они вас?*

— *достаточно ли уважают вас и доверяют вам вышестоящие руководители?*

Если на все эти вопросы вы можете ответить положительно, то у вас просто нет никаких причин отказываться от предоставления прав своим подчиненным. Если же вы не сможете ответить утвердительно хотя бы на один из этих вопросов, то... Но на этом мы с вами остановимся позже.

А пока вернемся к рассматриваемой нами ситуации.

Истинная причина того, что какой-то руководитель не возлагает на подчиненных ответственность и не предоставляет им соответствующих прав, состоит в том, что этому руководителю лень составлять планы, формулировать задачи и тщательно инструктировать подчиненных.

Как правило, подобный руководитель опасается предоставлять права своим подчиненным из-за того, что, по его мнению, те не справятся с порученным делом и в результате испортят ему репутацию.

Если у руководителя масса неотложных и очень важных дел, то даже в этом случае он должен, просто обязан изыскать время для инструктирования подчиненных, формулирования задач для них и планирования их работы.

Некоторые неумелые руководители считают, что если они поручат решение всех задач своим подчиненным, то, спрашивается, чем же будут заниматься они сами?

Ответ предельно прост — руководить.

Именно это от них и требуется. Чтобы научиться успешно руководить, необходимо научиться многому, и прежде всего доверять подчиненным и обучать их нести ответственность, заботиться об исполнении порученного.

Нужно научиться рассматривать результаты, а не ход решения задач вашими подчиненными (это в том случае, если вы уверены, что они руководствуются доброй волей). И только в некоторых случаях целесообразно рассматривать узловые моменты в процессе решения вашими подчиненными особо ответственных задач.

Мы разобрали некоторые из основных причин того, почему многие руководители не добиваются успеха в деле предоставления прав и возложения ответственности на подчиненных.

Теперь мы можем познакомиться с теми принципами, которые подскажут нам, как поручать своим подчиненным часть задач, поставленных перед нами.

Подумайте над следующими тремя суждениями. Какое из них вам кажется наиболее

справедливым? Каким бы из этих правил вы руководствовались в первую очередь при предоставлении прав подчиненным?

— При возложении ответственности на подчиненных и предоставлении им соответствующих прав в первую очередь необходимо четко определить ту ответственность и те права, которые вы предоставляете конкретному подчиненному, причем сделать это нужно в письменной форме.

— Необходимо в первую очередь заботиться о том, чтобы подчиненный не заметил вашего беспокойства, которое вы проявляете, поручая ему решение определенной задачи.

— В первую очередь необходимо позаботиться о том, чтобы подчиненный ясно представлял себе, что вы сохраняете за ним определенный контроль и в любом случае сможете вмешаться в процесс и исправить возможную ошибку.

БЕСЕДА ТРЕТЬЯ: ИЗ ПРАВИЛ ДОВЕРИЯ

Давайте проанализируем возможные варианты выбора. Вот одно из суждений. Допустим, вы выбрали его.

— Необходимо в первую очередь заботиться о том, чтобы подчиненный не заметил вашего беспокойства, которое вы проявляете, поручая ему решение определенной задачи. Увы, произошла ошибка.

Ведущие специалисты в области руководства людьми утверждают, что это суждение неверно. Попробуем разобраться почему.

Подчиненный не заметил вашего беспокойства. Его внимание было полностью сосредоточено на проблеме, которую вы перед ним ставили. Его не отвлекало ваше эмоциональное напряжение, ваше волнение. Налицо очевидное преимущество указанного принципа. Но это лишь на первый взгляд.

Практика показала: будет только полезно, если подчиненный заметит, что руководитель, поручая ему решение той или иной задачи, проявляет беспокойство. Видя ваше беспокойство, он и сам максимально мобилизует свое внимание. А ваше эмоциональное напряжение лишь поможет ему лучше воспринять поставленную задачу.

В некоторых случаях бывает даже необходимо открыто выразить свое беспокойство. Конечно, это может вызвать у подчиненного несколько неприятное чувство. Но предельно четкое изложение задачи, точное определение ответственности и прав подчиненного рассеет у него возникшее вначале замешательство. И ваша цель будет достигнута.

Перейдем к оценке второго суждения.

— В первую очередь необходимо позаботиться о том, чтобы подчиненный ясно представлял себе, что вы сохраняете за ним определенный контроль и в любом случае сможете вмешаться в процесс и исправить возможную ошибку. Может, кто-то из вас остановился на этом суждении?

Тогда он тоже ошибся, ибо суждение неверно. И вот почему. При организации управления в духе такого суждения подчиненные будут ощущать мелочную опеку со стороны руководителя. А значит, с большой неохотой, без всякого желания и инициативы будут выполнять ваши поручения.

Подчиненный должен быть убежден в том, что вы ждете от него конечного результата и не собираетесь вмешиваться в ход решения задачи.

Искусство руководителя как раз и заключается в том, чтобы возложить на подчиненного заботу, беспокойство за исполнение порученной задачи. Прежде всего нужно убедиться в том, что подчиненный ясно понимает свои обязанности и права. И после этого указать ему на всю полноту ответственности, которую он несет за результат вашего поручения. Однако одной ответственности, конечно, мало.

Руководитель, бесспорно, нуждается в компетентных подчиненных. В подчиненных, которые могли бы успешно и самостоятельно решать поставленные задачи. Но беда в том, что поиск компетентных сотрудников часто превращается в самостоятельную проблему, и в результате только проигрывает то дело, за которое отвечает руководитель.

Вы должны быть убеждены в необходимости предоставления своих прав и ответственности тем подчиненным, которые есть. Убеждены, что в вашу прямую обязанность входит обучение сотрудников тому, как нести ответственность и использовать предоставленные права. И лишь тогда, когда у кого-либо из сотрудников недостаточно специальных знаний, целесообразно ставить вопрос о его соответствии занимаемой должности.

У нас осталось нерассмотренным третье суждение, которым можно руководствоваться при предоставлении прав подчиненным. Большинство из вас, наверное, остановилось именно на нем. Вспомним его.

— При возложении ответственности на подчиненных и предоставлении им соответствующих прав в первую очередь необходимо четко определить ту ответственность и те права, которые вы предоставляете конкретному подчиненному, причем сделать это нужно в письменной форме. Это правило наиболее справедливо.

Точное определение ответственности и прав, которые вы собираетесь предоставить подчиненному, а также четкое изложение ожидаемых результатов необходимо по следующим причинам:

— Как мы уже говорили раньше, лучше всего, если подчиненный понимает, что руководитель испытывает беспокойство, поручая своему сотруднику ту или иную задачу. Поэтому *письменная инструкция*, определяющая ответственность и права подчиненного, а также ясно сформулированные ожидаемые результаты помогут подчиненному проникнуться вашим беспокойством. Это — раз.

— Четкое определение прав подчиненного и его персональной ответственности в *письменной форме* позволяет подчиненному избежать неправильного понимания пределов предоставленных прав. У него не будет ощущения опеки с вашей стороны и того, что часть ответственности за решение задачи вы оставляете за собой. Это — два.

В противном случае ваш подчиненный не будет убежден в своей полной ответственности за порученное дело, и это означает, что поручение не состоялось. Подчиненный будет лишь стараться угадать путь, по которому пошли бы вы, и, следовательно, будет ограничен в инициативе и творчестве. А вы не получите от своего сотрудника желаемых результатов.

Специалистами выделено четыре основных правила, которыми следует руководствоваться при предоставлении прав и возложении ответственности на подчиненных, если вы желаете добиться успеха в управлении коллективом.

Первое правило (мы с вами пришли к нему, анализируя три суждения о предоставлении прав): *всякое предоставление прав и ответственности должно быть сформулировано предельно четко и в письменной форме*.

Прокомментируем это правило. Понятно, что определение ответственности и прав даже в письменной форме не может служить гарантией ясного понимания подчиненным своих задач и возможностей. И тем паче не является гарантией хороших результатов. Тем не менее предоставление прав подчиненному в письменной форме помогает ему лучше увидеть поставленную перед ним цель и понять пределы предоставленных прав и возложенной ответственности.

Кроме того, письменное изложение ожидаемых результатов служит отличным средством контроля. И хорошо составленный письменный документ принесет только пользу подчиненному, который будет точно знать, чего от него хотят.

Прежде чем перейти к рассмотрению остальных правил делегирования прав и ответственности подчиненным, рассмотрим эпизод, непосредственно относящийся к

проблеме предоставления прав. Некто Петров — руководитель одного из подразделений крупного предприятия. В иерархической структуре управления он подчинен заместителю директора предприятия. В месячных отчетах, представляемых своему руководителю, Петров обязан сообщать о проведенных мероприятиях и о тех результатах, которых добилось подразделение в отчетный период. В отчете за август Петров указал ряд мероприятий, которые якобы были проведены в этом месяце. Фактически же указанные мероприятия проведены не были.

И об этом стало известно руководителю Петрова. Он приглашает Петрова к себе и требует объяснений.

Петров признается в том, что в действительности не проводил указанных в отчете мероприятий, но это произошло по объективным причинам. Петров заметил, что этим мероприятиям он якобы не придавал особого значения — они не являются решающими. И в отчет он их включил, надеясь только на то, что сможет в ближайшее время их выполнить.

Заместитель директора выслушал объяснения Петрова, сказал ему, что больше всего на свете не терпит лжи, тем более от своих подчиненных, которым он привык полностью доверять. И потому считает, что их разговор окончен, и он поставит вопрос о немедленном снятии Петрова с занимаемой должности...

Директор предприятия, симпатизировавший Петрову, пригласил к себе своего заместителя, руководителя Петрова, и приказал ему не вмешиваться в вопросы снятия и назначения на должности руководителей подразделений.

Изложенный инцидент был возможен только в том случае, если нарушено какое-то из правил взаимодействия должностных лиц в иерархической структуре управления. Именно нарушение законов иерархического соподчинения неизбежно приводит к подобным конфликтам.

Рассмотрим три возможные причины, которые могли бы вызвать подобный инцидент:

- заместитель директора превысил свои права;
- заместитель директора не понимает, за что он отвечает, т. е. какая на него возложена ответственность;
- на заместителя директора возложили определенную ответственность, но не предоставили соответствующих прав для того, чтобы он мог надлежащим образом выполнять свои обязанности.

Какое из вышеприведенных суждений характеризует, на ваш взгляд, нарушение закона взаимодействия между должностными лицами в иерархической структуре управления?

БЕСЕДА ЧЕТВЕРТАЯ: ПОДЧИНЕННЫЙ МОЕГО ПОДЧИНЕННОГО

В прошлой беседе мы начали обсуждать конфликт между директором предприятия и его заместителем. Заместитель директора, обнаружив ложь в отчете своего непосредственного подчиненного Петрова — руководителя одного из подразделений, сказал ему, что поставит вопрос о его немедленном снятии с занимаемой должности. Директор, вмешавшись в конфликт, предложил своему заместителю не касаться вопросов назначения и снятия руководителей подразделений.

Мы познакомили вас с тремя суждениями, характеризующими возможные причины инцидента, возникшего из-за нарушения принципов взаимодействия между должностными лицами в иерархической структуре управления. Причем заметили, что конфликт возник из-за нарушения принципов соотношения прав и ответственности.

Одно из суждений: заместитель директора превысил свои права.

Если кто-то из вас остановил свой выбор на этом суждении, то он сделал не лучший вывод. Зам. директора отвечает за целую область деятельности предприятия. Уровень его ответственности очень высок. И ясно, что от действий заместителя директора зависят в значительной степени успех работы всего коллектива и благополучие каждого работника в отдельности. А следовательно, он должен иметь и соответствующие права.

В данном случае мы не располагаем достаточными сведениями, чтобы судить о справедливости решения, принятого заместителем директора.

С одной стороны, он имел основания для того, чтобы так поступить. Но, с другой стороны, объективные причины (если таковые были) и малозначительность фактов могли бы стать смягчающим обстоятельством. И заместитель директора мог бы тогда принять менее категоричное решение.

Неправы оказались и те читатели, которые решили, что заместитель директора не имеет представления о том, за что он отвечает, и что он не должен заботиться о кадровой политике, так как это прерогатива директора предприятия.

В данной ситуации заместитель директора поступил в соответствии с возложенной на него ответственностью (он полностью отвечает за определенный раздел деятельности коллектива). И у нас нет причин считать, что отстранение Петрова от занимаемой должности руководителя подразделения необоснованно. Петров, безусловно, заслуживает наказания. Хотя, возможно, и не столь строгого.

Как же тогда судить о действиях директора, вмешавшегося в конфликт? Тут мы можем с достаточной степенью объективности утверждать только то, что заместитель

директора был наделен директором предприятия высокой ответственностью. Но он не получил необходимых прав для того, чтобы эффективно исполнять свои обязанности.

Это суждение из всех трех, приведенных в предыдущей беседе, наиболее справедливо.

В предложенной вам конфликтной ситуации описан случай нарушения второго основного правила делегирования ответственности и прав подчиненным.

Второе правило: *права, которые предоставляются кому-то, должны соответствовать возложенной на него ответственности.*

Теперь рассмотрим другой пример. Представьте себе предприятие, где директор, пусть даже изредка, обращается с поручениями непосредственно к исполнителям, минуя их непосредственных руководителей.

С точки зрения директора, это позволяет избежать волокиты и оперативней решать возникающие вопросы. И, кроме того, директор получает возможность поближе познакомиться с сотрудниками. А это позволяет ему лучше выявлять внутренние проблемы учреждения. И, что не менее важно, самому изучать способности отдельных сотрудников на предмет подготовки резерва руководящих работников во вверенной ему организации.

Практика «выхода» директора учреждения на исполнителей часто приводит к тому, что его поручения не совпадают с поручениями их непосредственных руководителей. И сотрудники не знают, как им поступить.

Встанем на место одного из исполнителей поручений директора. Вдруг случилось так, что из-за плановой работы, которую от него требует непосредственный начальник, сотрудник не выполнил поручения директора. И вот директор заявил ему, что не справившийся с поручением понесет личную ответственность за исполнение директорских поручений. То есть к нему будет применяться соответствующее наказание.

Согласитесь, непросто найти точный выход из создавшегося положения.

Прежде чем дать вам совет, как поступить в данной ситуации, мы предложим вам подумать над тем, какой из принципов управления был тут нарушен. Подумайте, какое из трех предлагаемых суждений, с вашей точки зрения, действительно справедливо:

— Директор обращается к исполнителю с требованиями, которые значительно превышают возможности исполнителя и не соответствуют его должности. Следовательно, директор не должен выносить никаких взысканий.

— Исполнитель должен нести ответственность за проведение работ только перед непосредственным руководителем, но его ответственность не подкреплена соответствующими правами.

— Непосредственный руководитель не понимает, что поручения директора, как руководителя более высокого иерархического уровня, подлежат первоочередному исполнению. И он обязан создать своим подчиненным условия для успешного исполнения этих поручений.

Давайте проанализируем каждое из этих суждений в отдельности и попробуем сформулировать третье правило делегирования ответственности и прав подчиненным.

Первое суждение верно только в части несправедливости наказания, которому собирается подвергнуть директор своего сотрудника, прямо не подчиненного ему. Налицо необъективность в оценке деятельности исполнителя. Но в этом суждении, увы, не говорится о более существенной стороне описанного инцидента — о нарушении закона управления коллективом.

Не является справедливым и третье суждение. Мало того что директор создал конфликт в учреждении, нарушив иерархические принципы взаимодействия должностных лиц. Руководствуясь третьим суждением, он еще больше усугубит положение.

Справедливо лишь второе суждение. Оно верно характеризует нарушение одного из основных принципов делегирования прав и ответственности.

Специалисты в области управления настоятельно рекомендуют руководителям ни в коем случае не обращаться к кому-либо из сотрудников, минуя их непосредственного начальника.

В подтверждение этой точки зрения рассмотрим следующий пример. Директор обратился с поручениями к некоему Соловьеву, минуя его непосредственного руководителя. Он исходил из соображений выдвижения Соловьева на более высокую должность. И поручения директора были своего рода проверкой способностей сотрудника. Чтобы не внести преждевременную суету и напряженность в работу других, директор не стал об этом никого информировать. В том числе и непосредственного руководителя Соловьева.

С некоторыми задачами директора Соловьев не смог справиться в связи с возникшей двойственностью подчинения. Директор же стал сомневаться, действительно ли Соловьев заслуживает выдвижения.

Какую из нижеприведенных рекомендаций дали бы вы этому директору или Соловьеву?

— Директор должен немедленно оповестить всех заинтересованных в своих намерениях и ни в коем случае не считать виноватым в срывах поручений Соловьева.

— Соловьев должен поговорить со своим непосредственным руководителем и попросить его ликвидировать недоразумение с директором.

— Директор должен понять, что, поступая подобным образом, он нарушает один из основных принципов управления.

Проанализируем возможный выбор. Безусловно, если мы порекомендуем директору оповестить всех заинтересованных лиц в своих истинных намерениях, то двойственность в положении Соловьева исчезнет. И, вероятно, его непосредственный руководитель скорректирует свои требования к Соловьеву, даст ему возможность показать себя.

Но это далеко не лучшая рекомендация.

Нет смысла Соловьеву обращаться с просьбой и к своему непосредственному руководителю. Потому что в этом случае положительное решение конфликта будет зависеть исключительно от линии поведения, которую изберет непосредственный руководитель Соловьева.

Остается третье суждение. Конечно же, директор нарушил один из основных принципов управления, и ему необходимо на это указать.

Подчиненный отвечает только перед тем лицом, которое возложило на него известную ответственность и предоставило соответствующие права. Таким лицом может и должен являться непосредственный руководитель.

СОВЕРШЕННО очевидно, что в вымышленной нами ситуации Соловьеву не предоставили право принимать распоряжения и указания только от непосредственного руководителя.

Такое право необходимо каждому сотруднику, на любом уровне управления и подчиненности. Это и есть третий из основных принципов успешного руководства.

Итак, третье правило: *подчиненный отвечает только перед тем лицом, которое возложило на него определенную ответственность и предоставило необходимые права для ее обеспечения.*

Абсолютное большинство специалистов в области управления считают вредной практику возложения ответственности на подчиненного несколькими руководителями. Как правило, это мешает продуктивной деятельности любого сотрудника. А в ряде случаев может служить удобной отговоркой у нерадивого исполнителя.

БЕСЕДА ПЯТАЯ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И КОНТРОЛЬ

В предыдущих беседах мы сформулировали три из четырех основных правил успешного руководства. Прежде чем перейти к четвертому, рассмотрим такую ситуацию.

Пример № 1. Вас назначили на «высокий пост». С этого момента вы должны предоставлять подчиненным весьма большие права. Познакомьтесь с тремя суждениями,

которыми многие руководители пользуются в этой ситуации. Какое из них вы бы реализовали в первую очередь?

— Определить круг вопросов, в которых будут предоставляться права.

— Установить систему взаимодействия, такую, чтобы каждое звено подчиненных имело определенную ответственность и соответствующие права.

— Оценить имеющиеся возможности для эффективного контроля и только после этого заняться предоставлением прав подчиненным.

Бесспорно, весьма разумным будет остановиться на первом суждении. Однако определение круга вопросов, связанных с предоставлением прав, — не первоочередная задача для руководителя. Мы же ведем речь о назначении вас на «высокий пост». А это значит, что у вас есть более важные — первоочередные проблемы.

Пример № 2. Представьте себе вновь созданную организацию. Руководителям различных подразделений здесь поставлены задачи и дана определенная свобода действий. Прошел период становления. Все подразделения организации набрали необходимые темпы. Первый отчет дал хорошие результаты. Но во втором отчетном периоде обнаружилось, что одно из подразделений резко снизило свои показатели. Допустим, вам поручили разобраться в случившемся. И проведенное вами обследование показало, что в подразделении, во-первых, отсутствует эффективная программа работ. Во-вторых, слабо анализируется деятельность каждого члена коллектива. В-третьих, практически отсутствует система поощрения и наказания.

Какой бы вывод вы сделали при объяснении возможных причин создавшегося положения? Просмотрите предложенные ответы и выберите правильный.

— В данном подразделении недостаточно четко сформулированы права и ответственность руководителя.

— Руководителю подразделения предоставлена большая свобода действий, и он утратил чувство ответственности.

— Явно недостаточно организован контроль за деятельностью подразделения.

Возможно, кто-то из читателей остановился на первом суждении. В какой-то степени можно согласиться с ними. Но все-таки не в этом главная причина неудачи. Центральное руководство должно быть в курсе всех основных дел непосредственного подчиненного, т. е. руководителя данного подразделения. Оно должно знать о задачах, которые в подразделении решаются, общую стратегию и основные моменты решения, а также результаты деятельности. Мы имеем в виду результаты решения узловых вопросов деятельности подчиненного.

Нельзя признать лучшим и второе решение. Центральное руководство, распределяя обязанности между различными руководителями, предоставило им большие права, большую самостоятельность. Но это никак нельзя считать недостатком управления.

В приведенном примере все дело в контроле. Предоставлению прав должно предшествовать установление эффективной системы обнаружения и устранения отклонений. И потому верно лишь третье суждение.

Сигнал о срыве был получен лишь в конце отчетного периода, когда что-то исправить было уже невозможно.

Центральное руководство должно располагать регулярными и точными данными о состоянии дел в каждом коллективе, о стратегии и тактике руководителя каждого подчиненного ему коллектива. То есть *предоставление прав должно сопровождаться разумным и эффективным контролем.*

Рассмотренный пример № 2 позволяет нам не останавливаться на втором из трех предложенных в начале беседы суждений. Ибо оно тоже не является ключом к тому, что считать руководителю первоочередной задачей.

Остается третье суждение. То есть вашей первоочередной задачей следует считать работу по оценке существующих средств эффективного контроля. Только после этой оценки можно предоставить подчиненным определенные права.

Вы должны располагать системой, которая позволила бы вам контролировать все узловые моменты деятельности подразделений. Для руководителя это единственное средство быть уверенным, что основные положения стратегии и тактики управления организацией решаются правильно.

Вот мы и подошли с вами к четвертому из основных правил управления, которыми надо руководствоваться при предоставлении прав подчиненным.

Четвертое правило: *количество и пределы предоставляемых прав необходимо соотносить с возможностями и эффективностью средств контроля.*

А теперь для практики познакомьтесь с группой суждений. Из них только одно содержит ошибочную мысль. Найдите его.

— Если руководитель не очень уверен в себе, то, как правило, он колеблется возлагать на подчиненных ответственные задачи и предоставлять им большие права.

— Нельзя назвать настоящим руководителем того, кто колеблется возлагать на подчиненных ответственные задачи и предоставлять им соответствующие права, а пытается решать эти задачи сам.

— Руководитель может значительно расширить поле своей деятельности путем поручения ответственных задач своим подчиненным.

— Возлагая ответственность на своих подчиненных и предоставляя им соответствующие права, руководитель освобождается от ответственности за решение порученных задач.

— В основные обязанности руководителя входит обучение непосредственных подчиненных умению использовать права и нести ответственность.

— Вы не можете нести ответственности за решение какой-либо задачи, если вам не предоставили соответствующих прав.

— Компетентность того или иного руководителя можно определить по тому, как он возлагает ответственность на подчиненных и предоставляет им права.

— Не зная основные принципы делегирования полномочий подчиненным при управлении организацией, имеющей иерархическую структуру, руководитель неизбежно столкнется с большими трудностями.

БЕСЕДА ШЕСТАЯ: УЧИТЬ И ДОВЕРЯТЬ

В предыдущей беседе мы остановились на группе суждений, одно из которых было ошибочно. Вы должны были определить ошибочное суждение и аргументировать свой выбор.

Прокомментируем все восемь приведенных суждений.

Первое суждение, на наш взгляд, вполне справедливо. Руководителя, который колеблется, возлагать или не возлагать на подчиненных ответственные задачи, можно считать неуверенным в себе.

Справедливо и второе суждение. Нельзя назвать настоящим руководителем того, кто, имея подчиненных, пытается сам решать все ответственные задачи. Вполне можно согласиться и с третьим суждением. Поручение ответственных задач подчиненным может существенно расширить поле деятельности любого руководителя.

А вот четвертое суждение ошибочно. Возлагая ответственность на подчиненных и предоставляя им соответствующие права для решения задач, руководитель ни в коем случае не освобождается от ответственности. Подчиненный отвечает за успешное решение задачи лишь перед вами, но не перед вышестоящим руководством.

В пятом суждении нет ошибки. В основные обязанности руководителя входит обучение подчиненных. Иначе он рискует, во-первых, оставить коллектив без резерва руководящих работников. И, во-вторых, если вдруг кто-то уйдет из организации, то в лучшем случае коллектив будет выведен из привычного ритма деятельности.

В практике мы, к сожалению, можем иногда встретиться с тем, что на работника возлагается определенная ответственность, не подкрепляемая никакими правами. Некоторых читателей это могло привести к заблуждению по поводу справедливости шестого суждения. Но это суждение правильно. Ни в коем случае ни один сотрудник не должен нести ответственность за решение любой задачи, если его ответственность не подкреплена соответствующими правами. В седьмом суждении также нет ошибки.

О компетентности любого руководителя можно составить мнение, проанализировав, как он возлагает на подчиненных ответственность и предоставляет им права. При низкой компетентности руководителя ответственность и права подчиненных будут ограниченными или весьма неопределенными. То и другое приводит к аморфности и малой эффективности управления.

И наконец, последнее суждение. Безусловно, незнание основных принципов делегирования прав и ответственности подчиненным приводит к большим трудностям в управлении. Основные принципы руководства должен знать каждый руководитель.

Теперь обратимся к следующей ситуации.

Вы — руководитель со стажем и все же по каким-то причинам широко не использовали право делегировать часть своей ответственности подчиненным. Но вот обстоятельства сложились таким образом, что вы вынуждены часть своей ответственности и прав передать подчиненным.

Какой изберете вы путь?

— На первых порах вы станете отбирать наиболее простые задачи и время от времени поручать их решение своим подчиненным, постепенно переходя к более сложным и ответственным задачам.

— Вы разделите все решаемые вашей организацией задачи на простые и более сложные. Все простые задачи вы распределите между своими подчиненными. А ответственность за решение наиболее важных задач оставите полностью за собой.

— Сначала вы определите, какое время потребуется подчиненным на приобретение навыков руководящей или исполнительской деятельности. В результате вы выработаете график, в соответствии с которым начнете регулярно возлагать ответственность на своих подчиненных. Причем независимо от сложности поручаемых задач.

На первый взгляд каждое из трех приведенных суждений целесообразно. Но в действительности два из них не только нецелесообразны, но и ошибочны.

Какой же способ поведения вам избрать? Если вы решили, что наиболее правильным будет путь поручения постепенно усложняющихся задач, то вы ошиблись.

Это решение, основанное на кажущейся простоте, чаще всего не приводит к желаемому результату. Вся ваша деятельность по возложению ответственности на подчиненных превратится в бесконечный процесс, и вы из него не сможете никогда выйти.

Вы не правы, если решили, что целесообразно отобрать наиболее простые задачи и поручать их решение подчиненным, а самому заниматься решением самых трудных и важных задач. Вы не правы потому, что подчиненные могут и должны справляться с решением задач любой сложности. Этот ваш выбор не соответствует одному весьма существенному правилу.

Поясним это правило. Прежде чем поручать решение задач своим подчиненным, руководитель должен сам решить два вопроса: К руководящей или исполнительской деятельности относится данная работа? Только ли он один в состоянии выполнить эту работу?

Руководитель должен стремиться к тому, чтобы освободиться от всех задач, которые могут и должны решать подчиненные. Это еще одно из основных правил делегирования полномочий подчиненным.

Напомним, что в обязанности руководителя входят следующие функции:

- Выявление внешних и внутренних проблем организации и поиск путей их решения.
- Перспективное планирование деятельности организации в целом.
- Контроль и координация деятельности отдельных подразделений.
- Подготовка резерва руководящих кадров и их обучение.
- Анализ деятельности непосредственных подчиненных с обязательной оценкой этой деятельности.
- Представительство в равных и вышестоящих организациях и т. п.

Без всяких колебаний руководитель должен возлагать часть ответственности за решение перечисленных задач на своих подчиненных. Но, конечно, с предварительной подготовкой к этому подчиненных.

В рассматриваемой нами ситуации вы поступите наиболее верно, если изберете для решения третий путь. Путь, при котором сначала определите время на подготовку сотрудников к ответственной работе, и после этого начнете регулярно возлагать на подчиненных задачи различной сложности.

Для НАЧИНАЮЩЕГО руководителя наверняка актуален вопрос: как начать возлагать на подчиненных ответственность, если на их подготовку нет времени? Если в наследство от предыдущего руководителя нынешнему осталась рутинная система управления, вынуждающая большинство вопросов решать самому?

Есть два пути. Подумайте, какой из них более целесообразен.

— Необходимо срочно заняться подготовкой сотрудников и передачей им соответствующих задач даже в том случае, если рядом вопросов придется заниматься в нерабочее время.

— Целесообразно выделить время на обучение сотрудников с предоставлением им возможности для самоподготовки. И сделать это, даже если придется пожертвовать некоторыми своими функциями и отказаться от решения ряда задач.

БЕСЕДА СЕДЬМАЯ: АКТИВНОСТЬ И ПРОДУКТИВНОСТЬ

Прошлая наша беседа была о том, как начать возлагать на подчиненных ответственность. Предлагалось два возможных пути решения вопросов. Прежде чем решить, какой из путей наиболее целесообразен, проанализируем ситуацию, которую условно назовем «Энергичный руководитель».

Некто Сидоров — руководитель организации. Свою трудовую деятельность в этой организации он начал еще в качестве молодого специалиста после окончания института. Способный, одаренный человек, Сидоров довольно успешно справлялся со сложными задачами, возникавшими в процессе работы. Все поручения вышестоящих руководителей выполнялись им творчески, с большой долей инициативы и самостоятельности. Это позволило ему быстро вырасти и в конце концов стать руководителем.

Энергичный, преданный своему делу, Сидоров решил приложить все силы к тому, чтобы возглавляемая им организация имела наилучшие показатели.

Он сам занимался вопросами планирования и координации, сам контролировал деятельность основных подразделений, решал вопросы приобретения различного оборудования, занимался строительством, воспитательной работой с молодежью, много времени уделял общественным организациям.

Но несмотря на все усилия Сидорова, показатели деятельности организации носили импульсивный, неустойчивый характер. Более того, снизилась производительность труда, ухудшилась дисциплина. Стали нервными и напряженными отношения в коллективе.

Сам Сидоров переутомился, изнервничался, с ним стало очень трудно говорить, подчиненные не хотели лишний раз к нему обращаться.

Представьте себе, что вам поручили разобраться в причинах создавшегося положения. И вы установили, что Сидоров практически никому не предоставлял никаких прав в истинном их значении и ни на кого не возлагал ответственности. Он сам брался за решение всех ответственных вопросов и фактически превратился в исполнителя.

Установив причину возникших трудностей, вы остановились перед проблемой, как эффективно и в тактичной форме скорректировать управленческую деятельность Сидорова. Наверное, вы избрали бы следующий путь: в первую очередь составили перечень задач, которые решал Сидоров в последнее время сам, и вместе с тем определили бы, какую часть их целесообразно передать его подчиненным.

Допустим, вы поступили именно таким образом.

После вашего ухода Сидоров рассчитал, сколько времени понадобится ему на то, чтобы передать часть работы своим подчиненным.

Чтобы передать функцию снабженца и обучить сотрудника, требовалось минимум две недели личного времени и 15 дней его сотрудника.

Для передачи функций, связанных со строительством, нужно было собственного времени 14 дней и 20 дней времени сотрудника.

Кроме того, на передачу других функций он должен был затратить еще около 30–35 дней личного времени и 55–60 дней подчиненных.

В общей сложности необходимый минимум времени на делегирование полномочий подчиненным вырос до 60 дней для Сидорова и около 90 дней рабочего времени его сотрудников.

Как, по-вашему, должен поступить Сидоров, если он практически не в состоянии выделить из своего бюджета необходимые 60 дней?

Выберите из нижеприведенных суждений то, которое вы смогли бы ему порекомендовать в данном случае.

— В любом случае необходимо выделить время на подготовку сотрудников к выполнению управленческих функций и предоставить им возможность для самоподготовки. И так необходимо поступить, если даже придется временно отказаться от решения части вопросов, связанных с руководящей деятельностью.

— Продолжая выполнять все взятые на себя функции и обязанности, нужно немедленно приступить к постепенной передаче части своих прав и ответственности своим подчиненным.

— Надо срочно приступить к подготовке своих подчиненных и заняться передачей им соответствующих задач, выполняя все взятые на себя обязанности и занимаясь повседневной работой в нерабочее время.

Если вы остановитесь на том, что руководителю нужно приступить к постепенной передаче части задач своим подчиненным, продолжая выполнять все взятые на себя функции, то вы дадите Сидорову неверную рекомендацию.

Все зло как раз и заключается в том, что Сидоров занят исполнительской, а не руководящей деятельностью.

Сидоров должен срочно заняться подлинной деятельностью руководителя и готовить своих подчиненных к решению ответственных задач. Не сделав этого вначале, Сидоров, несмотря на свою энергичность и активность, попал в очень трудное положение. А вместе с ним в таком положении оказалась и вся организация, которой он руководит.

Если вы решили, что крайняя мера для Сидорова — это немедленно готовить подчиненных к их новым функциям, а свои обязанности выполнять в нерабочее время, то вы избрали также неверный путь.

То, что Сидоров считал своими функциями, на самом деле была работа, которую он вообще не должен выполнять.

Его обязанность — быть руководителем, а не исполнителем. Следовательно, ему необходимо срочно отказаться от выполнения взятых на себя исполнительских обязанностей.

Практика же решения задач в нерабочее время тут вообще недопустима.

Сидорову-руководителю надо выделить нужное время для подготовки сотрудников к решению ответственных задач. И поэтому прав в выборе рекомендаций оказался тот, кто остановился на необходимости заняться подготовкой подчиненных, если даже придется временно пожертвовать частью руководящих функций.

Подготовка руководящих кадров и обучение непосредственных подчиненных, анализ деятельности подразделений и отдельных сотрудников с обязательной оценкой этой деятельности — эти вопросы часто откладываются начинающими руководителями на потом. И откладываются с большой легкостью.

А именно в них и кроется ловушка для начинающих руководителей.

Ведь если руководитель лучше других разбирается во всех вопросах, то и тогда он обязан часть прав и ответственности передать своим подчиненным.

Представьте корабль, на котором капитан берется за выполнение всех функций. Вряд ли этот корабль доплывет до цели. Нечто похожее произошло и с Сидоровым.

Рассмотрите новую группу суждений и найдите среди них неправильное:

— Поручив решение отдельных задач своим подчиненным, ни в коем случае не следует сохранять за собой право отдавать распоряжения и указания по этим вопросам.

— Предоставляя права подчиненным, необходимо согласиться с тем, что в ряде случаев они будут принимать решения и отдавать распоряжения не такие, какие бы вы сделали сами.

— Не следует обвинять руководителя в несостоятельности, если его подчиненные не проявляют никакого интереса к ответственной работе и не желают ею заниматься.

— Сотрудник любой организации не обязан давать отчет в своей работе вышестоящему руководителю, которому подчинен его непосредственный начальник, без соответствующего распоряжения последнего.

— Осуществляя контроль за деятельностью своих подчиненных, необходимо обращать внимание только на конечные или поэтапные результаты, не вникая в подробности решения порученных задач.

— Предоставляя права подчиненным и возлагая на них ответственность, необходимо в письменной форме обозначить пределы решения порученных задач.

БЕСЕДА ВОСЬМАЯ: ГЛАЗАМИ ПОДЧИНЕННОГО

Из шести суждений, приведенных в конце предыдущей беседы, нужно было установить одно — неправильное.

Давайте кратко остановимся на каждом из них.

Вряд ли можно считать неправильным первое суждение. Почему? Если вы поручите своим подчиненным какие-то задачи, но сохраните за собой право отдавать распоряжения и указания по ходу их решения, то ваш подчиненный окажется в двойственном положении. Он будет стоять перед дилеммой: либо решать, полагаясь на свой опыт и свои возможности, либо ориентироваться на те пути решения, которые избрали бы вы. Ведь вы в любой момент можете вмешаться в ход решения задачи. Следовательно, вполне возможно, что, недостаточно разобравшись в принятых решениях, вы укажете подчиненному на несостоятельность избранного им пути. Опасаясь этого, подчиненные, как правило, избирают те решения, которые приняли бы вы. В результате они просто подлаживаются под вас, а не выполняют задачи самостоятельно. Так что действительно не следует сохранять за собой право отдавать распоряжения и указания по тем вопросам, решение которых вы поручили подчиненным.

Безусловно и то, что подчиненные должны иметь возможность принимать решения не только такие, какие бы вы сделали сами. В противном случае они также будут лишены инициативы. То есть второе суждение справедливо.

А вот третье ошибочно. Ведь если вы не доверяете подчиненным ответственные задачи по той лишь причине, что они не проявляют к ним никакого интереса, то вас с полным правом можно обвинить в собственной несостоятельности. Вы не справляетесь с *одной из основных обязанностей руководителя — с обязанностью*

возлагать на подчиненных ответственность. Это наиважнейшая ваша функция как руководителя.

Четвертое и все остальные ваши суждения вполне справедливы.

Действительно, каждый сотрудник должен иметь право подотчетности только одному лицу. И надо стремиться к тому, чтобы никто из ваших сотрудников не имел двойного подчинения. Это всегда отрицательно сказывается на деятельности организации.

Не следует вам вникать и в подробности решения задач подчиненными. Мелочная опека только помешает им. И наконец, при предоставлении прав подчиненным и при возложении на них ответственности вы должны в письменной форме обозначать пределы решения порученных задач. Это позволит избежать лишних недоразумений и даст вам достаточно эффективное средство контроля.

Если у вас остались сомнения в справедливости этих суждений, то, наверное, будет целесообразным вернуться к предыдущим беседам, где все эти вопросы рассмотрены более подробно.

А сейчас давайте посмотрим на проблему предоставления прав и распределения ответственности глазами подчиненного.

Каждый из нас получает от вышестоящих руководителей поручения самого различного характера. Но все они одинаковы в том смысле, что мы должны их выполнить.

Какой, с вашей точки зрения, из нижеприведенных принципов поведения подчиненного наиболее целесообразен? Каким из них вы стали бы руководствоваться?

— Приняв к исполнению задачу, вы будете стремиться к тому, чтобы решить ее до конца самостоятельно, не прибегая к частым встречам с вышестоящим руководителем, не беспокоя его частыми сообщениями о ходе решения задачи. Но, конечно, за исключением тех случаев, когда вдруг встретитесь с непреодолимыми для вас трудностями.

— Приняв к исполнению порученную задачу, вы будете стремиться к тому, чтобы решить ее до конца самостоятельно, но детально продумаете, как регулярно информировать вышестоящего руководителя о ходе решения.

ПРЕЖДЕ чем приступить к анализу этих двух суждений, обратимся к логике поведения руководителя, возлагающего на подчиненного ответственность.

При возложении на подчиненного ответственности руководитель стремится к тому, чтобы в наименьшей степени вмешиваться в ход решения задачи. Тем самым он предоставляет подчиненному достаточно широкое поле для инициативы и творчества.

Исходя из этого, напрашивается вроде бы однозначный вывод. А именно: получив задачу, подчиненный, вероятно, должен стремиться к тому, чтобы не прибегать к ча-

стым встречам с руководителем и не беспокоить его частыми сообщениями о ходе решения задачи. Но так кажется только на первый взгляд.

Вспомните, пожалуйста, о чем должен в первую очередь беспокоиться руководитель? Что он должен продумать в первую очередь, предоставляя подчиненным права и возлагая на них ответственность? Конечно же, скажете вы, эффективную систему контроля. Это одно из наиважнейших условий успеха руководства.

Но мы рассматриваем ситуацию, в которой подчиненный сам должен решать, как ему поступать. И от его решения во многом будет зависеть эффект его деятельности.

И в еще большей степени оценка этой деятельности вышестоящим руководителем.

Известно, что в поле зрения вашего руководителя находится ряд проблем, успешное решение которых имеет большое значение.

Следовательно, руководителю просто необходимо иметь представление о том, что происходит в каждом из подразделений и каково состояние дел в решении наиболее ответственных задач.

Если в организации существует недостаточно эффективная система контроля, то ваше молчание о ходе решения порученной задачи будет невольно держать в напряжении вашего руководителя и, желаете вы того или нет, будет раздражать его. А это, несомненно, скажется на оценке ваших исполнительских данных.

Понятно, что, решая задачу, вы должны как можно реже беспокоить своего руководителя. Но руководителю необходимы краткие и ясные доклады о решенных проблемах и основных этапах выполнения работы.

Подчиненный, определив пути решения задачи, должен информировать руководителя обо всех важных моментах в процессе ее решения. А также о чрезвычайных обстоятельствах, требующих, например, пересмотра первоначального решения руководителя.

Правильное руководство заключается в том, чтобы предоставлять подчиненным возможность решать порученные задачи до конца самостоятельно. Но в процессе решения задач подчиненные часто попадают в непредвиденные ситуации. Они, конечно, могут и должны сами находить выход из создавшегося положения. Однако докладывать руководителю о таких ситуациях нужно.

Следует подчеркнуть, что подчиненный должен докладывать руководителю о встретившихся трудностях, но не просить его личного вмешательства.

Напротив, он сам должен продумать и предложить варианты выхода из создавшегося положения и обосновать наиболее оптимальный из них. Если в своей деятельности,

вернее, во взаимоотношениях с руководителем вы будете придерживаться вышеизложенного правила, то избавите своего начальника от лишних забот. А это, безусловно, окажет положительное влияние не только на эффективность решений, но и, что тоже очень важно, на впечатление о вас как об ответственном работнике.

И если подобный стиль поведения станет для вас постоянным, то можно с уверенностью сказать, что вы довольно быстро приобретете статус ответственного сотрудника.

Попробуем посмотреть глазами подчиненного еще на одну проблему:

— Вам поручено решение задачи. Вы приступили к ее решению в соответствии с полученными указаниями. Но не вникаете в ее необходимость, не рассматриваете эту задачу в связи с другими и с решением проблемы в целом.

— Приступая к решению порученной вам задачи, вы пытаетесь оценить ее вес в решении общей проблемы и пробуете взглянуть на возможное развитие событий в ближайшем и отдаленном будущем.

Эти две точки зрения взаимно исключают друг друга и характеризуют совершенно противоположные отношения работников к решаемым задачам. Подумайте: вы — подчиненный. Какую из этих точек зрения вы выберете?

БЕСЕДА ДЕВЯТАЯ: РЕШАЮЩИЙ ФАКТОР

В предыдущей беседе вашему вниманию были предложены две взаимоисключающие точки зрения. Они характеризовали отношение работника к решаемым задачам. Вам было предложено принять одну из этих точек зрения. И вы это сделали... Остановимся более подробно на вашем выборе.

В первом случае, приступив к решению порученной задачи, вы пытаетесь оценить ее роль в решении общей проблемы. Причем попробуете взглянуть и на возможное развитие событий в будущем.

Во втором случае вы возьметесь решать задачу в соответствии с полученными указаниями. И не будете вникать в ее актуальность, в ее связь с другими задачами и проблемой в целом.

Рассмотрим ваши «за» и «против» в каждом случае. Допустим, вы стали детально вникать в связь вашей задачи с другими задачами, с проблемой в целом.

Как вы думаете, не грозит ли вам подобная «основательность» срывом сроков исполнения задачи?

Не погрязнете ли вы в ненужных мелочах, за которыми не видно главного?

Обычно именно такие вопросы возникают в самый первый момент.

И, увы, часто они и принимаются в качестве основного аргумента против первой точки зрения.

А это значит, что вы отказываетесь разбираться в том, насколько необходима решаемая задача, какова ее перспектива.

Вы не хотите этого делать, так как уже имеете достаточные для начала работ указания вышестоящего сотрудника.

Вы считаете, что ваша задача — исполнять, а не задумываться над целесообразностью и перспективой поставленного вопроса.

Тем более, общеизвестно: правильное руководство состоит в том, чтобы предоставлять подчиненным возможность до конца и самостоятельно решать порученные задачи.

Но в процессе решения задач работник довольно часто попадает в непредвиденную ситуацию, и тогда он должен сам найти выход из создавшегося положения.

Давайте подумаем: когда подчиненному легче найти правильное решение? В том случае, если он не «видит» общей проблемы и ее связей с другими вопросами? Или когда он может представить себе развитие событий в ближайшем и отдаленном будущем, т. е. «видит» проблему в целом?

Что же здесь разбираться, возразите вы. Безусловно, решить задачу правильно можно, только воспользовавшись вторым вариантом. То есть при наличии достаточного количества информации для принятия решения.

Согласитесь, что за этим выводом кроется ответ и на основной обсуждаемый вопрос, поставленный в прошлую нашу беседу.

А именно: подчиненный должен стремиться понять все связи решаемой задачи, ее перспективы, а также цели, стоящие перед коллективом, частью которого он, подчиненный, является.

Это позволит ему самостоятельно принимать решения даже в сложной обстановке и не обращаться лишней раз за помощью к руководителю.

Вот, пожалуй, и все о двух взглядах подчиненного на порученную задачу.

Мы беседовали с вами об основных принципах успешного предоставления прав подчиненным и возложения на них ответственности. Среди выделенных правил есть более и менее значимые, более и менее влияющие на эффективность вашей деятельности как руководителя.

Давайте рассмотрим три таких правила и решим, какое из них считать первоочередным. Иными словами, расставим правила по порядку.

— При поручении подчиненному задачи нужно точно ее сформулировать, указать пределы решения и сделать все это в письменной форме.

— При поручении задачи подчиненному необходимо установить строгую систему отчетности о ходе выполнения работы. То есть организовать эффективную систему контроля.

— При поручении задачи подчиненному нужно ясно сформулировать цели поставленной задачи и показать ее роль и значение в системе задач и целей всего коллектива.

Еще раз позвольте подчеркнуть, что все три суждения справедливы и вам нужно избрать лишь то, которое, с вашей точки зрения, является наиболее важным.

А теперь проанализируем ваш выбор.

Вы решили, что наиболее существенным в вопросах предоставления прав и возложения ответственности на подчиненных является первый из предложенных принципов. Это не совсем так. Конечно, важно четко определить и зафиксировать в письменном виде пределы решения поставленной задачи. Но есть и еще более важные вопросы.

Подчиненный должен (за редким исключением) знать причины, породившие данную задачу, он должен понимать, в какой степени эта задача способствует достижению целей всего коллектива.

НЕ ЛУЧШИМ является и выбор второго ответа. Тот факт, что эффективная система контроля исполнения способствует успеху, неоспорим. Безусловно, регулярная информация о ходе решения задач вашими подчиненными вам необходима. И организация системы контроля является одним из залогов вашего руководства. Но для успешного решения задач вашим подчиненным надо знать, почему ставится такая задача, каковы общие цели коллектива.

Значит, руководителю любой организации нужно тратить много времени на уточнение своих целей и задач, на корректировку перспективных планов и действующей программы. Кроме того, принципиальные позиции программы надо обязательно доводить до непосредственных исполнителей. Последние должны понять цели и перспективу развития коллектива.

Сам же руководитель должен заботиться о том, чтобы лучше всех понимать близкие и отдаленные цели коллектива, которым он руководит.

ПРАВ тот, кто решил, что первоочередным, наиболее значимым является третий принцип: ясное формулирование целей поставленных задач и показ роли и значения в системе задач и целей всего коллектива.

Действительно, именно это — решающий фактор успеха в руководстве коллективом. *Если сотрудники будут жить общими целями и задачами организации, в которой они работают, то они приложат максимальные усилия для достижения этих целей.*

Итак, мы рассмотрели некоторые вопросы эффективной деятельности руководителя в процессе организации управления. Мы проанализировали в основном все вопросы делегирования прав и ответственности. Возможно, что не все из рассматриваемых автором положений были разобраны достаточно детально, и некоторые из них у вас вызвали сомнения. А возможно, что кое-что вам просто целесообразно проработать еще раз.

И в том и в другом случае следует вернуться к вопроснику из нашей первой беседы. Работа с вопросником поможет вам закрепить изученное.

Многие из вас сохранили прежние ответы. Сравните, пожалуйста, ваши первоначальные суждения с теми, которые вы имеете сегодня. В следующей беседе мы подведем итоги всех бесед и еще раз кратко проанализируем основные принципы и положения делегирования прав и ответственности.

БЕСЕДА ДЕСЯТАЯ, ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ: ПРОВЕРИМ СЕБЯ

Подведем итоги наших бесед. Для этого давайте обратимся к вопроснику, предложенному вам в первой беседе, и проанализируем его.

Все суждения из него были уже рассмотрены нами в ходе бесед. И сегодняшний их анализ необходим лишь для закрепления материала. Итак,

1-й вопрос:

— Предоставляя права подчиненным, согласитесь ли вы с тем, что они будут принимать решения, отдавать распоряжения и действовать в соответствующих вопросах вместо вас?

Предоставить сотруднику права — означает дать ему одному право принимать решения и руководить определенными действиями. Для этого надо очень четко объяснить подчиненному, что теперь он волен принимать решения, отдавать распоряжения и действовать самостоятельно. Причем руководитель должен поставить в известность об этом не только самого подчиненного, но и всех остальных сотрудников. Кроме того, руководитель должен всячески способствовать тому, чтобы подчиненный самостоятельно выполнял поставленную перед ним задачу. Только в этом случае права будут предоставлены не на словах, а на деле.

2-й вопрос:

— Как руководитель, вы облегчите свою работу, поручив решение отдельных ответственных задач своим подчиненным, но сохранив за собой право отдавать распоряжения и указания по этим вопросам?

Как руководитель, вы, безусловно, не облегчите таким образом свою работу. Ведь в каждом случае подготовки распоряжений вам нужно будет вникать в существо тех вопросов, которыми занимается ваш подчиненный. А значит, фактически подменять подчиненного. Кроме того, ваше решение может расходиться с решением, которое бы принял ваш подчиненный.

Этот факт влечет за собой желание подчиненного не проявлять инициативу и самостоятельность, а пытаться предугадать вашу позицию и подладиться под ваше решение.

3-й вопрос:

— Если вы не возлагаете на подчиненных ответственности и не предоставляете им права, то имеете ли вы право оправдать себя тем, что они не проявляют абсолютно никакого интереса к ответственной работе и не желают ею заниматься?

Нет, такого права вы не имеете. В основные обязанности руководителя входит функция возложения ответственности на подчиненных.

Причем возложение ответственности не в юридическом смысле этого слова, а в психологическом. То есть так, чтобы подчиненный сам беспокоился, переживал за порученное дело, заботился о его выполнении. Чем лучше вы будете справляться с этой задачей, тем эффективней будет ваша деятельность.

4-й вопрос:

— Нужно ли в письменной форме обозначать пределы решения задач, порученных подчиненным?

Да, нужно. Во-первых, это позволит избежать недоразумений, когда подчиненный стремится приложить максимум усилий для достижения цели, но может неправильно истолковать то, что от него требуется.

Во-вторых, когда нерадивый работник попытается оправдать свою бездеятельность неправильным пониманием задачи.

И, в-третьих, отдача распоряжений в письменном виде может служить отличным средством контроля.

5-й вопрос:

— Обязаны ли вы давать отчет о своей работе вышестоящему руководителю, которому подчиняется ваш непосредственный начальник?

Нет, не обязаны. Более того — не должны, так как вы можете не в полной мере представлять все аспекты решаемой проблемы.

Во вверенной вам организации вы должны добиться того, чтобы никто не нарушал иерархического принципа соподчиненности.

Каждый сотрудник должен иметь право быть подотчетным только одному лицу.

6-й вопрос:

— Что целесообразно сделать в первую очередь — распределить обязанности между подчиненными или продумать и организовать эффективную систему контроля?

Система управления, в которой каждое звено в цепи исполнителей имеет четкие права и ответственность, безусловно, даст эффект.

Но еще важнее предусмотреть средства для эффективного контроля исполнения. Вы можете дать много прав своим подчиненным, но при этом должны располагать системой, которая позволит вам контролировать все узловые и поэтапные моменты их деятельности.

Для руководителя это единственное средство быть уверенным, что основные положения стратегии и тактики управления решаются правильно.

7-й вопрос:

— Правильно ли контролировать только конечные или поэтапные результаты деятельности своих подчиненных, не вникая в подробности решения?

Предоставление прав предполагает самостоятельную деятельность сотрудников. Излишне тщательный контроль с вашей стороны будет только помехой и вам, и вашему сотруднику.

Нужно интересоваться конечными результатами, а не мелкими подробностями.

Одно из главных преимуществ такого подхода заключается в том, что вы предоставляете своим подчиненным совершенствоваться на своем опыте.

8-й вопрос:

— Необходимо ли каждую задачу, которую вы поручаете подчиненному, предварительно изучить самому?

Руководитель — компетентное лицо во всех решаемых подчиненными вопросах. Он должен уметь не перекладывать решение задач на подчиненных, а квалифицированно ставить перед ними эти задачи.

Руководитель должен быть готов к тому, что подчиненный допустит какие-то ошибки в процессе выполнения данной задачи, и должен быть готов исправить эти ошибки. Разнотолки в этом вопросе встречаются, как правило, из-за неверного представления руководителя о числе и круге возможных подчиненных.

Исходя из результатов многочисленных исследований и самой практики, можно с уверенностью утверждать, что у руководителя в *непосредственном подчинении могут находиться три — пять человек*.

И только в крайних случаях, у особо одаренных людей, это число может достигать семи.

Все остальные сотрудники, если в вашей организации даже тысячи, являются подчиненными ваших подчиненных.

9-й вопрос:

— Будете ли вы поручать сотруднику вашей организации в период временного отсутствия его непосредственного руководителя решение какой-либо ответственной задачи?

Никогда не следует этого допускать, за исключением чрезвычайных обстоятельств.

Еще раз подчеркиваем: подчиненный вашего подчиненного — не ваш подчиненный.

10-й вопрос:

— Допустите ли вы, чтобы ваши подчиненные, выполняя задачи, принимали решения, отдавали распоряжения и указания не такие, какие бы вы сделали сами?

Истинное предоставление прав предполагает наделение сотрудника определенными полномочиями.

И руководитель должен доказать на деле, что данному сотруднику предоставлены определенные полномочия. То есть дать всем почувствовать, что он может без вас принимать решения и отдавать распоряжения.

А самостоятельность вашего подчиненного в решении задач неизбежно повлечет за собой несколько отличный от вашего характер принимаемых решений.

И вы не должны вмешиваться в эти решения, за исключением тех случаев, когда они в корне расходятся с тактикой и стратегией деятельности вашей организации.

Наш разговор подошел к концу.

Позвольте в заключение напомнить вам еще раз главные принципы успешного предоставления прав подчиненным и возложения на них ответственности:

— Всякое предоставление прав и ответственности должно быть сформулировано предельно четко и в письменной форме.

— Права, которые предоставляются кому-то, должны соответствовать возложенной на него ответственности.

— Подчиненный отвечает только перед тем лицом, которое возложило на него ответственность и предоставило необходимые права для ее обеспечения.

— Количество и пределы предоставляемых прав необходимо соотносить с возможностями и эффективностью средств контроля.

— Руководитель должен стремиться к тому, чтобы освободиться от всех задач, которые могут и должны решать подчиненные.

— Подчиненные должны иметь возможность принимать решения не только такие, какие бы вы сделали сами.

— Подчиненные должны знать и понимать общие цели и задачи организации, в которой они работают, только тогда они смогут приложить максимум усилий и инициативы для достижения этих целей.

Мы рассмотрели основные вопросы делегирования полномочий подчиненным, которые необходимо решать каждому руководителю в процессе управления, и будем рады, если они принесут вам какую-то пользу в вашей работе.