

## "Руководитель и подчинённый: так кто на кого работает?"

*«Чтобы подчинённый выполнил свои обязанности, руководитель должен поместить его в ситуацию, при которой в его картине мира выполнение работы достаточно реально, а невыполнение чревато большими проблемами»*  
Владимир Тарасов «Искусство управленческой борьбы»

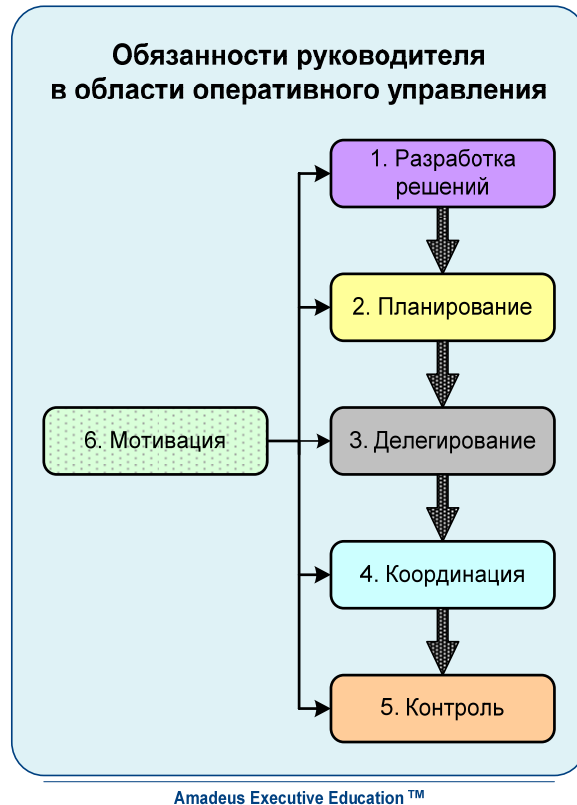
Руководителями редко рождаются, но хорошим руководителем может стать каждый. Если будет этому учиться так же, как мы учимся любым другим технологиям, благодаря которым предполагаем стать действительно специалистами. Правда, *управление персоналом* относится к той области человеческой деятельности, в которой разбираются все. Или считают что разбираются. Это некоторым образом роднит управление с экономикой, футболом и воспитанием детей. И значительная часть руководителей искренне убеждены, что знают и умеют всё, что требуется, в данной области и, если бы не зловерные подчинённые и различного рода случайности, то они бы...

**Что же мешает руководителю отнестись к управлению персоналом, как подобает, и повышать свою квалификацию в этой области?**

Большая часть руководителей является достаточно ответственными людьми, которые *хорошо* разбираются в специфике бизнеса и, мягко говоря, *относительно хорошо* владеют инструментами управления: теми методами, которые и позволяют организовать реализацию задач компании, управляя работой подчинённых. Основная *проблема* руководителей, как правило, заключается в том, что они, являясь специалистами в специфике своего бизнес - сегмента, управляют подчинёнными, в основном, с помощью должностных полномочий и здравого смысла, который опирается на опыт и «знакомые термины» из области менеджмента. Но уровень знаний о методах управления обычно недостаточен для их эффективного практического применения, а сам процесс управления неизбежно связан с негативными эмоциями, которые возникают в процессе «управленческой борьбы» с подчинёнными. Поэтому руководители, (как люди ответственные), уделяют *управлению* гораздо меньше времени, чем требуется, предпочитая работать сами, а не управлять подчинёнными.

Кроме того, существенно мешает та самая «приблизительность» знаний об управлении. **Проверьте себя: можете ли Вы перечислить основные обязанности руководителя по отношению к своим подчинённым применительно к оперативному управлению (управление реализацией стратегических решений)?**

Теперь сравните с рисунком:



На моих семинарах, при обсуждении этой темы, после того, как толком не смогли перечислить свои обязанности и увидели рисунок, некоторые руководители говорят: «Ну, это мы всё знаем, но у нас нет времени...». Интересно, правда?

У руководителей нет времени...руководить! Не потому ли, что они всё время заняты собственно работой, не связанной с управлением? Безусловно, пока вы работаете, и Ваши подчинённые в это время чем-то заняты, но Вы уверены, что без Ваших действий в рамках *оперативного управления* они действительно делают то, что нужно делать именно в этот момент?

В некоторых случаях ответ руководителя может звучать и так: «Ну, конечно, в принципе мы всё это делаем...». Ключевой здесь является фраза «В принципе». По моей практике, это означает, что руководитель достаточно умён, чтобы понимать необходимость действий по оперативному управлению, но – у него нет времени, он боится поручать работу подчинённым, не доверяет им и т.п.

Проверить эту версию можно следующим образом: если Вы считаете, что Вы это делаете, то Вам не составит труда отметить для себя, сколько времени в неделю Вы тратите на ту или иную управленческую процедуру. Ведь профессионализм предполагает осознанное и целенаправленное выполнение чего-либо, ни правда ли? Кроме того, у многих руководителей на подсознательном уровне возникает опасная иллюзия: если они находятся в компании, то процесс управления осуществляется как бы автоматически и сам факт их существования должен обеспечить желаемый результат. **К сожалению, эти ожидания не оправдываются, в отличие от приносящей счастье подковы, одного присутствия руководителя в компании**

**оказывается явно недостаточно.** В итоге страдают интересы дела: руководители перегружены работой, а действия подчинённых недостаточно организованы. Проблему же несоответствия действий сотрудников со своими ожиданиями большинство руководителей видит в ... сотрудниках, но периодическая или спонтанная замена «плохих» сотрудников на «хороших» редко существенно улучшает ситуацию в целом. Тем более, что состояние рынка труда вообще и количество свободных специалистов, в частности, не предполагает высокой эффективности такого подхода.

### **Делегирование: босс работает руками подчинённых**

Одним из важнейших умений руководителя является владение методами делегирования – передачи существенной части общей работы на исполнение подчинённым. При этом одна из многих технологических сложностей заключается в том, что вместе с работой Вы должны передать и ответственность с полномочиями.

*Полномочия можно определить как:*

- *Право и (или) обязанность отдавать распоряжения определённому кругу людей.*
- *Право и (или) обязанность предпринимать определенные независимые действия без согласования с руководителем.*

*Полномочия бывают двух видов – исчерпывающие и частичные. Исчерпывающие полномочия дают право решать и выполнять, частичные позволяют только выполнять заранее принятые решения.*

Делегирование ответственности подчинённым есть, чисто арифметически, реальное уменьшение власти руководителя. При неправильном исполнении делегирование может привести к частичной или даже полной потере власти, контроля над ситуацией. Профессиональный же руководитель добивается обратного: делегируя полномочия, он увеличивает и укрепляет свою власть.

Делегирование - это одна из самых сложных проблем для руководителя, и когда нет понимания, что это такое, на какие простые элементы оно распадается, то возникает масса ошибок.

Ключевой вопрос, который должен решить руководитель - это границы делегирования. Как их определить?

Раз при делегировании мы отдаем подчиненному право приказывать самому себе от нашего имени и, следовательно, прикрываться нашей ответственностью, это значит: во-первых, что мы не можем делегировать больше прав, чем сами имеем, а во-вторых, мы "вырезаем" какую-то область из наших прав. Соответственно, какую-то часть прав мы при делегировании не отдаем. И вот тут возникает вопрос: эта часть равна нулю или нет? Если Вы делегировали *почти* все, но есть зона, где Вы можете приказывать, то ситуация останется под контролем.

Таким образом, правильный подход заключается не в решении вопроса, что Вы делегируете, а в определении, **что Вы не делегируете**: показать некую «санитарную зону», в которую подчиненный не может заходить.

Причем, если речь идет о максимальном делегировании, самые мощные стенки сооружаются там, где есть прямая угроза превышения Ваших собственных прав и возможностей. Иначе подчиненный нарушит зону делегирования не только свою, но и вашу, получится то, что называют "подставили руководителя". Соответственно, чем руководитель профессиональнее, тем он смелее может играть этими границами. А

## Amadeus Group

Strategic Development  
Consulting

чем менее Вы владеете своей профессией (управление, управление), то тем больше работы и полномочий Вы оставляете себе, чтобы не влипнуть.

Многие видят выход в том, чтобы набирать высокопрофессиональных подчинённых. Но трудно зайцу руководить медведями. И такое решение никак не отменяет необходимости контроля над ситуацией. Ведь в любом случае руководителю надо сохранить власть. Между тем единственный путь расширения власти - это толково использовать ту, которую имеешь, а лучший способ потерять власть - это не использовать ее или использовать неправильно.

Поэтому, кроме искусства делегирования, руководителям необходимо осваивать и технологии управленческого контроля – вопросы эффективного управления подчинёнными нельзя решить использованием, пусть и виртуозным, только одного инструмента.

Управляющий партнёр консалтинговой компании «Amadeus Group»  
Александр Фридман