

10 основных ошибок снижения управляемости организации и 10 правил субординации, которые позволят избежать этих ошибок и усилить управляемость

http://mind-management.ru/novosti/zolotyie_pravila_subordinatsii_chast1



Одному сотруднику поставили одновременно разные задачи два менеджера, а успеть он может лишь что-то одно - что делать? Менеджер разнес в пух и прах своего непосредственного подчиненного в присутствии его сотрудников - и они перестали его слушаться - почему это произошло? Два разных подразделения постоянно жалуются друг на друга начальству и почти не общаются друг с другом - как поступить?

Эти и многие другие вопросы актуальны для организаций, в которых появляется второй уровень управления. Как взаимодействовать друг с другом при усилении сложности организации и при росте организационной структуры.

В этой статье мы рассмотрим основные ошибки и правила горизонтальных и вертикальных коммуникаций, которые позволят Вам не наступать на управленческие грабли и усилить управляемость организации.

1. Виды субординации

Дадим такое **определение субординации** - это принятые в организации правила взаимодействия разных должностей друг с другом при выполнении своих служебных обязанностей.

И если в организации, когда все напрямую подчиняются Первому лицу, с субординацией всё в принципе понятно, то в более сложных системах возникают проблемы. Разберём их.

Представим организацию в виде такой структуры:

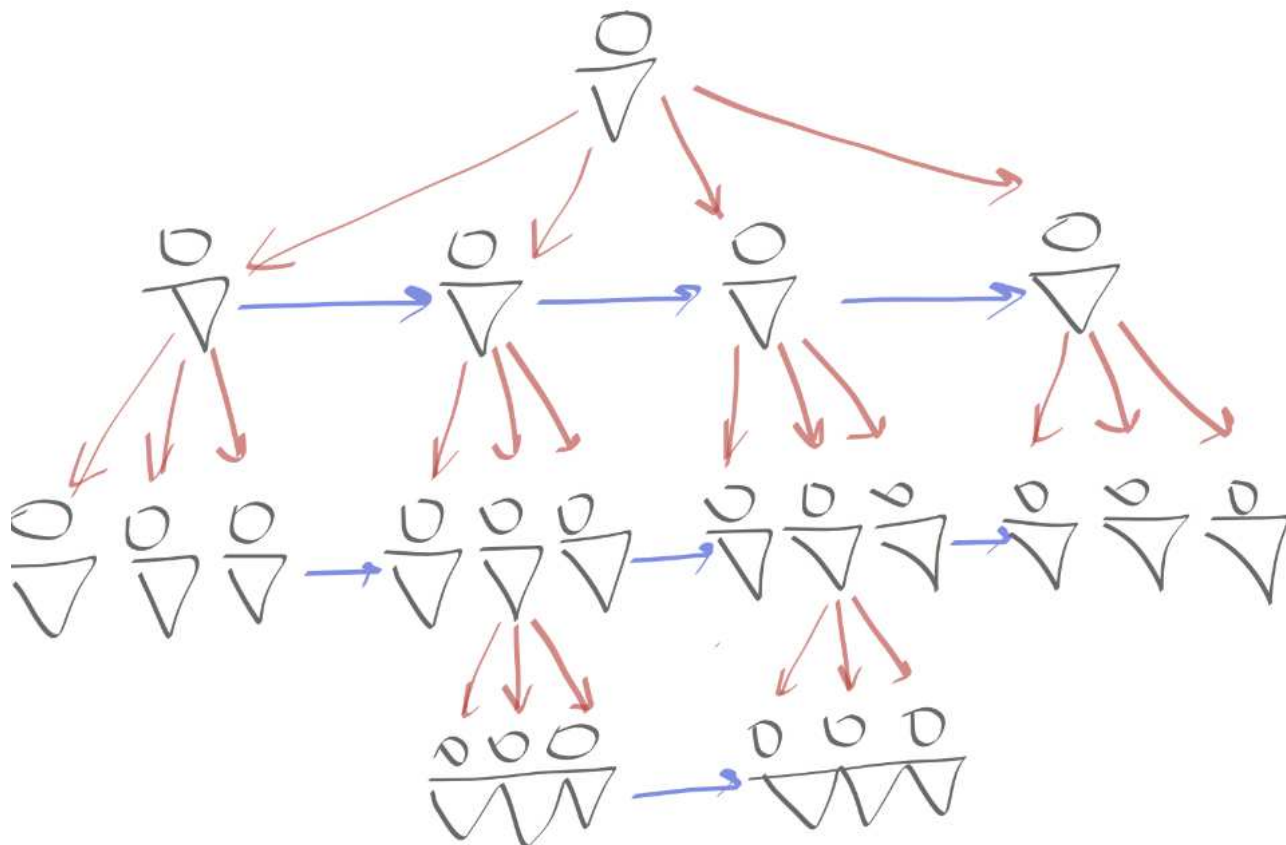


Рис.1. Структура организации и виды субординации

Все подразделения организации связаны в единую структуру (подробнее [читайте в этой статье](#)), все делают общее дело. При этом можно выделить два типа задач, которые назначаются в организации:

- Вертикальные задачи (на рис.1 показаны красными стрелками), которые назначают своим непосредственным подчиненным менеджеры. Такие задачи будем называть **административными**, или просто **задачи** (которые не входят в функционал сотрудника, то есть не то, что он и так должен делать, подробнее см. [статью](#))
- Горизонтальные задачи (на рис.1 показаны горизонтальными стрелками), которые назначают должности друг другу в соответствии с тем, что они и так должны делать - то есть в соответствии с бизнес-процессами и прописанным функционалом. Такие задачи будем называть **функциональными**, или **заявки**.

В организации и горизонтально, и вертикально назначаются задачи и реализуются управленческие процессы постановки, принятия к исполнению, контроля, оценки и координации задач и заявок. Эти процессы могут происходить управляемо или неуправляемо, и тогда эффективность может быть высокой или "как бог на душу положит".

Для удобства разделим **виды субординации** на административную, функциональную и этическую, и разберемся с основными ошибками и сформируем правила.

10 основных ошибок субординации

1. Назначение задачи сотруднику "через голову" его руководителя



Рис.2. Назначение задачи сотруднику "через голову" его руководителя

Этот вид ошибки мы встречаем чаще всего при проведении организационной диагностики. Выигрывая в скорости решения задачи, в долгосрочной перспективе это приводит к снижению управляемости системы:

- Непосредственный руководитель перестает сам назначать задачи и передает эту функцию своему боссу
- Непосредственные подчиненные перестают воспринимать своего руководителя как шефа
- Вышестоящий руководитель начинает всё больше и больше времени тратить на управление подразделением



Рис.3. Менеджер перестает быть руководителем подразделения

Эти процессы ещё быстрее происходят, если вышестоящий менеджер начинает отменять решение руководителя или изменять приоритеты в работе его подчинённых без согласования с ним.

Также часто можно встретить ситуацию, когда подчинённым назначают задачи руководители других функциональных подразделений без согласования с непосредственным руководителем.

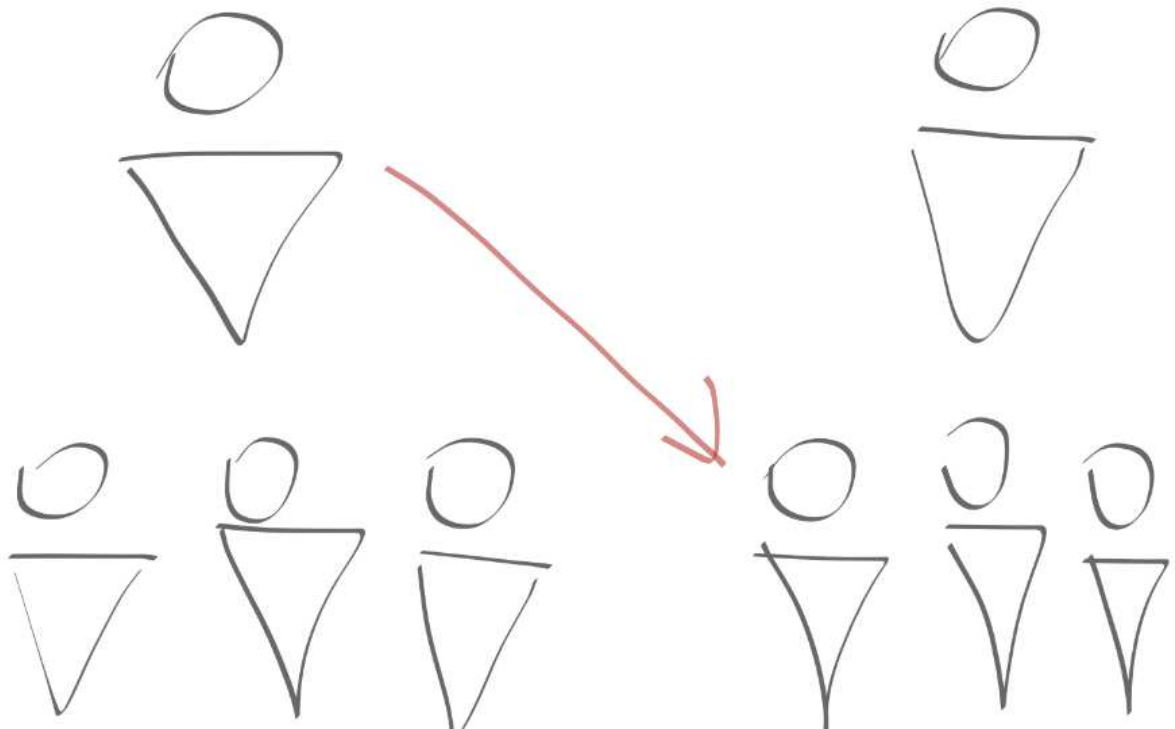


Рис.4. Руководители других функциональных подразделений назначают задачи подчиненным без согласования с непосредственным руководителем

И, пожалуй, самый быстрый способ снизить управляемость подразделения, это назначать задачу руководителю через его подчиненного: "Скажи своему руководителю, чтобы было сделано ...". Обычно это звучит как "Шеф сказал", которое передается из уст в уста, и, естественно, трансформируется, изменяется, и выполняется некорректно.

2. Контролирование выполнения задачи не тем, кто поставил задачу

Часто можно встретить эту ошибку, когда вводят отдельную должность контролёра поставленных вышестоящим руководителем поручений. Приведём исторический пример.

Как известно, Иосиф Сталин в 20-е годы отвечал за контроль исполнения решений Политбюро. Наладив систему контроля, он получил возможность доводить до исполнения нужные ему решения, и оставлять невыполненными ненужные ему решения, благодаря чему очень быстро нарастил аппаратный вес и выиграл борьбу за власть.

Поэтому здесь очень важно сразу же определить полномочия человека, который "контролирует" выполнение задачи.

3. Наказание сотрудника без уведомления его руководителя

Приведем кейс из нашей практики:

Однажды мы стали свидетелями такой истории. Во время проведения орг. диагностики мы знакомимся с офисом организации, и генеральный директор проводил для нас небольшую экскурсию по офису. Увидев сотрудников отдела маркетинга на кухне, генеральный директор сказал: "А вот наша кухня и прописавшийся здесь маркетинг. Как ни зайду на кухню - все время они тут сидят, чай гоняют, бездельники". Сотрудники маркетинга, потупясь, ничего не ответили. Потом во время интервью директора по маркетингу мы выяснили, что его сотрудники перед тем, как пойти на кухню, 4 часа без перерыва готовили к видео-съёмкам один из цехов компании. Получается, что маркетологам досталось

от генерального директора зря, а директор по маркетингу получил немотивированных сотрудников и потерял часть своего авторитета.

На наш взгляд, эта ошибка в первую очередь появляется из-за слабой этики общения в организации.

4. Назначение двух ответственных исполнителей за выполнение одной задачи

При всей очевидности этой ошибки, её мы тоже встречаем очень часто при проведении организационной диагностики. Кейс из практики:

В протоколах одной крупной торговой компании в поле "Ответственный исполнитель" всегда указывалось несколько ответственных, из-за чего многие задачи долго не начинались выполняться до прояснения ответственности. После формирования правил протоколирования в поле "ответственный" было принято решение писать только одного сотрудника, а также было добавлено поле "Соисполнители", - и работа пошла быстрее.

Как следствие из этой ошибки, можно встретить и такие ошибки, как непонимание роли соисполнителей в выполнении задачи, а также отсутствие их ресурсов для выполнения задачи.

И как крайний случай, можно встретить ситуацию, когда одна и та же задача назначается сразу двум исполнителям по принципу "кто-то её да сделает".

5. Обращение к вышестоящему руководителю без согласования с непосредственным руководителем

Такие случаи также размывают ответственность и авторитет непосредственного руководителя. Кейс из практики:

Один из ведущих инженеров научно-исследовательского института обратился напрямую к директору для того, чтобы получить разрешение на новый проект. Когда директор, не разобравшись, дал разрешение, отношения между руководителем группы разработки и инженером были испорчены, а оба конкурирующие проекта в итоге не были завершены из-за неконструктивной конкуренции руководителя и ведущего инженера

6. Неправильное реагирование сотрудника в случае отказа другого функционального подразделения выполнять заявку

*"Продавцы вовремя не выставили счет по нашей заявке",
"Производственники "динамят" наш запрос на повторный монтаж",
"Маркетологи забыли позвонить и взять обратную связь с клиента",
"Служба работы с претензиями позвонила клиенту только через 3 месяца после жалобы"*
- эти и другие примеры жалоб подразделений друг на друга можно услышать в большинстве организаций.

Связанные едиными бизнес-процессами подразделения назначают друг другу заявки, но не понимая механизмов эскалации, одно подразделение думает, что оно передало заявку, в то время как второе подразделение считает, что никакой заявки не было. Часто это приводит к функциональным ямам, когда вместо слаженной горизонтальной работы подразделений **заявки превращаются в задачи** и решаются только через вышестоящих руководителей, из-за чего теряется время и проигрывается конкурентная борьба. Приведем такой типовой пример:

Сотрудник отдела маркетинга обратился к сотруднику PR-отдела для организации интервью. PR-специалист, имеющий поставленную от своего непосредственного руководителя задачу, отказал сотруднику Отдела маркетинга. Маркетолог в итоге обратился к своему руководителю, рассказал об отказе PR-отдела (возможно, немного приукрасив ситуацию). Руководитель отдела маркетинга сразу обратился к Коммерческому директору, который, не разобравшись, отчитал начальника отдела PR. После этого отношения между отделом маркетинга и PR были испорчены ещё сильнее, и все

коммуникации между ними проходили только через их непосредственного руководителя - Коммерческого директора.

Для того, чтобы избежать функциональных ям, имеет смысл регулярно прописывать горизонтальные кросс-функциональные бизнес-процессы и, так как всего прописать нельзя, имеет смысл обучить сотрудников правилам эскалации в случае, если происходит сбой.

7. Непонимание приоритетности выполнения задачи или заявки сотрудником

Особенно часто такие ошибки можно увидеть в организациях с матричной структурой. Кейс из практики:

В одной производственно-торговой организации HR-директор из центрального офиса требовал от функционально ему подчиненного HR-специалиста завода проведения фотографии рабочего дня для 5 производственных должностей. В то же время, директор завода поручил этому же, но административно ему подчиненному HR-специалисту производить срочный набор новых рабочих, так как простаивали производственные мощности. А результат переменной части оплаты работы HR-специалиста зависел от оценки как Директора завода, так и HR-менеджера. В итоге после двух месяцев неполучения переменной части HR-специалист уволился, и только после этого процедуру планирования работы HR-специалистов переписали, оставив последнее слово в расстановке приоритетов и определения вознаграждения за директорами заводов.

8. Обсуждение решений и поступков руководителя при его подчинённых в отсутствие самого руководителя

Любое обсуждение решений руководителя в присутствии его прямых подчинённых сильно влияет на его авторитет. Особенно, если руководителя обвиняют в присутствии его подчинённых. Кейс из практики:

Однажды, во время проведения орг. диагностики, мы присутствовали на совещании отдела, которое проводил вышестоящий менеджер. Он распекал за невыполнение плана руководителя отдела при его подчинённых почём зря. Ситуацию усугубляло наличие на совещании посторонних людей (консультантов). Менеджер ушёл с совещания красный, а через 2 дня подал заявление не увольнение, что оказалось большой неожиданностью для вышестоящего менеджера. После этого случая мы стараемся присутствовать на совещаниях незаметно, по Skype или через скрытую видео-запись.

9. "Критика грешника, а не греха"

Один из вечных русских вопросов - это "Кто виноват?". Часто в ситуациях, которые не нравятся руководителю, начинается поиск виноватых вместо внесения улучшений в систему управления. Причём, происходит это незаметно, на уровне навязанных правил игры, и проявляется в таких, казалось бы, безобидных фразах руководителя, как:

- А что тебе что-то доверять, ты же всё равно снова ничего не сделаешь
- Учишь тебя, учишь - а всё без толку
- Чего ещё тебе объяснять, я тебе за что деньги плачу?
- Причём тут регламент, если самому думать надо!

Тем самым руководитель сам дает своим сотрудникам право не играть по правилам, оставаясь на уровне управления "по-понятиям".

10. Разнородный тип обращения в компании

Мы заметили, что ошибка №9 встречается, как правило, в организациях с культурой общения друг к другу на "ты". Почему-то у нас в культуре очень быстро и охотно сотрудники переходят на личный уровень "ты-общения", из-за чего служебная роль в их голове подменяется личной, руководитель и подчинённые становятся друзьями, и дело страдает, так как друзья уже не могут полностью выполнять функции менеджмента, которые подразумевают в том числе разные виды принуждения.

Правда, слишком большая дистанция тоже часто оказывается вредной, так как затрудняет получение обратной связи руководителем. Когда в организации все обращаются друг к другу по имени-отчеству, то обстановка начинает напоминать пантеон небожителей, показатели личного эго каждого зашкаливают, информация начинается теряться и дело опять же, страдает.

А если в организации в одном подразделении все друг к другу обращаются на "ты" и постоянно пьют пиво после работы, а в другом подразделении все обращаются друг к другу только по имени отчеству и даже не поздравляют друг друга с днём рождения, то корпоративная культура начинает очень сильно отличаться, возрастает неприязнь между подразделениями и общее дело тоже начинать страдать.