

Командовать парадом буду я!

Сергей Филин
filins00@hotmail.com

Вассал моего вассала не мой вассал.

Основной принцип единоначалия.

Написать эту лекцию меня побудили несколько случаев из моей практики.

Первый случай такой. Провожу тренинг по эффективному управлению для Директоров одной устойчивой, давно работающей оптовой компании. Разбираем структуру. Выясняем, что юрист подчиняется Генеральному Директору. Задаю вопрос, ставить ли Генеральный Директор задачи этому юристу. Выясняется, что нет. Задаемся вопросом, а кто же озадачивает юриста? Все? Никто? Ответа на вопрос не находим. Решаем, что, видимо, юрист сам определяет свою нагрузку.

Второй случай из опыта работы. В одной крупной компании, где я работал, первый руководитель решил, что директора региональных представительств подчиняются лично ему. Это 14 человек. При этом создается подразделение, с которого требуют результатов работы этих представительств, но не делегируют полномочия. Результат - подразделение не справилось с работой.

Следующее, это не пример, это тенденция. Во многих предприятиях принято принимать коллективные решения. Ничего в этом плохого нет, если дело ограничивается только решениями. Тем более мнение коллег надо выслушивать. Но и надо помнить, что не может быть коллективной ответственности. За результаты работы по этому решению отвечает в любом случае лично тот руководитель, чьи подчиненные должны его реализовывать. В этом отношении принцип: "Мы тут посоветовались и я решил", достаточно привлекателен.

**Восьмое правило Фингейла: Работа в команде очень важна.
Она позволяет свалить вину на другого.**

Кроме того, существует ряд иллюзий по поводу групповых решений. Считается, что они более творческие или более верные. Однако социальные психологи давно доказали, что в группе генерируется меньше творческих решений, чем в одиночку. Что группа склонна принимать более рискованные решения, так как есть групповая ответственность. Что существует эффект "социального тунеядства", когда в группе люди прилагают меньше усилий для достижения цели, чем в одиночку, так как можно переложить работу на других. Вот и подумайте на счет групповых решений.

Закон Кушнера: Шансы на выполнение работы обратно пропорциональны числу лиц, по долгу службы обязанных это сделать.

Вот у меня и появилась потребность разобраться, что же происходит.

А происходит, наверное, вот что. Нарушен один из основных принципов управления, принцип **ЕДИНОНАЧАЛИЯ**.

Почему это происходит? Ответов может быть множество. Попробую сделать пару предположений. Первое, у нас так сильно ругали и ругают командную экономику, что решили, что можно пренебрегать и правилами управления. Но ведь ругают **командную ЭКОНОМИКУ (что-то в размерах страны, ну, по крайней мере, индустрии)**, а не принципы управления отдельным предприятием. Второе,

многих наших руководителей никогда не учили управлять. Вот они и изобретают велосипед, причем методом проб и ошибок.

Что ж это такое единоначалие, и как оно работает. Что-то я помню из своего военно-медицинского образования, но этого мало. Начинаю искать в литературе и Интернете. Нахожу, но что-то не то, мало и непонятно.

Давайте почитаем мои находки.

Большая Советская Энциклопедия может быть хорошим источником, ведь писалась-то в советские времена. Читаем: "**Единоначалие**, один из важнейших принципов управления ... заключающийся в предоставлении руководителям различных звеньев ... такой полноты прав в принятии решений, которая необходима для выполнения возложенных на них обязанностей, и в установлении персональной ответственности работников за порученное им дело."^[1] А дальше идет сплошная политика. Маловато. Словарь Ожегова, тоже самое. Энциклопедический словарь. Без прогресса.

Смотрим учебники по менеджменту. Опять без результатов.

Идем в Интернет. Просмотрел более 100 сайтов. Принципов единоначалия не нашел. Единственная находка в цитате из газеты Монархист № 41-42 от 2001 г. статья "О пользе единоначалия": "*Президент фирмы, создавая систему управления, пришел к заключению о том, что оптимальным её вариантом будет Устав Внутренней Службы Вооруженных Сил. Единоначалие. Причина: коммерческая фирма в конкурентной среде - что полк в бою. Нужна максимальная гибкость и оперативность управления, недостижимая при "парламентских" методах (решения принимаются большинством членов Правления, и т.д. и т.п.). А мнения квалифицированных экспертов могут быть получены и без того, чтобы эти эксперты становились судьями исполнительного директора, главы фирмы. Для этого даже в армии существуют эффективные механизмы. Известно, например, правило, существовавшее в Императорском флоте: в кают-компании слово предоставлялось сначала самым младшим офицерам, и только последним говорил командир корабля. Таким образом, он не давил авторитетом на подчиненных, да и сам не "подставлялся" необоснованными высказываниями".*

<p>Закон Уистлера: Никогда не знают, кто прав, но всегда известно, кто в ответе.</p>

Ну по поводу Устава мы знаем и сами, обучили за восемь лет службы. Да и в самом деле, Устав - это хороший учебник управления большими массами людей в экстренных ситуациях, который писался веками и сами понимаете, на каком опыте.

Но и в Уставе правила единоначалия прямо не изложены, хотя можно кое-что найти.

Так что предлагаю свою редакцию основ и принципов единоначалия, собранную из того, чему учили, до чего дошел сам и что нашел в Уставе.

Основы единоначалия

- Начальник принимает решения единолично, групповых решений не бывает. Хотя можно советоваться с кем угодно;

^[1] Большая Советская Энциклопедия, т. 9, стр. 67/Москва: "Советская Энциклопедия", 1972

- Начальник всегда один и только один. У одного человека не может быть двух начальников;

У семи нянек дитя без глазу

- Начальник всегда на месте (в пределах возможности принять решение). Если конкретный человек - менеджер находится за пределами такой возможности, то его зам. Автоматически принимает на себя все его полномочия и права. Перехват управления всегда осуществляется вниз по линии управления.

Принципы единоначалия

1. Менеджеры, которым сотрудник подчинен по организационной структуре, называются **прямыми начальниками**. Ближайший к сотруднику начальник является **непосредственным начальником** сотрудника.

Это еще не принцип, это определения. Но они очень важны для понимания собственно принципов изложенных ниже.

2. Непосредственный начальник несет полную личную ответственность за результаты работы подчиненных сотрудников и подразделений (в т.ч. и подчиненных нижестоящих руководителей).

А это уже важно. В лекции о делегировании я уже писал, что делегировать ответственность нельзя, как нельзя назначить человека счастливым или влюбленным. Ответственность, это внутреннее состояние человека, его отношение к работе. Человек может принять ее на себя сам или не принять. Начальник сам фактом принятия должности демонстрирует готовность принять и ответственность.

Этот принцип исключает коллективную (без)ответственность.

3. Указания и инструкции отдаются подчиненному, как правило, только **непосредственным** начальником.

Если мы пренебрегаем этой нормой, то мы разрушаем власть нижестоящих руководителей над своими подчиненными, как и разрушаем их ответственность за результаты работы этих подчиненных. Можно привести пример из тренинга с уже упомянутой оптовой фирмы. При разборе системы управления мы выяснили, что одна из бухгалтеров работает непосредственно по задачам Генерального Директора и докладывает ему. На мой вопрос, легко ли управлять этим бухгалтером Финансовый Директор фирмы призналась в значительных трудностях.

Указания через третьих лиц как правило не отдаются. При необходимости это делается в письменном виде.

Иначе не понятно, кто именно отдает указания, начальник или посыльный. Все бывает.

Указания руководителям не отдаются через их подчиненных.

Нарушение этого принципа разрушает субординацию, а значит и власть в организации.

4. Руководитель (прямой) непосредственного начальника отдает указания сотруднику только в не терпящих отлагательства случаях. Подчиненный, получивший указания от прямого начальника обязан сообщить отдающему

указание о характере исполняемой работы и только после подтверждения приступить к выполнению новой задачи. При этом он обязан доложить об этом непосредственному начальнику.

Действительно, бывают случаи, когда прямые начальники должны дать указания. Но это однозначно исключение. Однако старшие начальники могут и не знать всех деталей распределения обязанностей в подчиненных подразделениях, поэтому подчиненный и обязан сообщить о своих обязанностях. А лучше сделать иначе, ничего дурного не будет в том, если начальник спросит об обязанностях сотрудника. Получив указание, сотрудник сообщает о нем своему непосредственному начальнику о поручении. Непосредственный начальник должен контролировать ситуацию, а при необходимости и перераспределить обязанности между своими подчиненными в связи с новой задачей.

Мне приходилось внедрять последнюю часть этого принципа для своих подчиненных. Это было не легко. Сотрудники, получив указания от прямого (но не непосредственного) начальника, приобретают с этим указанием и часть власти начальника, отдавшего указание. Теперь у них есть некоторая возможность манипулировать непосредственным начальником. И многие сотрудники пользуются этой возможностью. Чтобы этот принцип действовал полностью, необходимы усилия всех руководителей.

5. Указания, которые отдаются подчиненному, должны находиться в пределах его/ее компетенции, полномочий или в пределах должностной инструкции.

Несоблюдение этого принципа приводит к неисполнению задач или к демотивации сотрудников, или и к тому и другому.

6. Непосредственный начальник имеет право поощрять и наказывать сотрудника в объеме своих полномочий, а также ходатайствовать перед прямыми начальниками о поощрении и наказании сотрудников властью старшего начальника. Поощрения и наказания сотрудников властью прямого начальника, как правило, не осуществляются без ходатайства непосредственного начальника.

Об этом принципе я уже писал в одной из статей. Этот принцип обеспечивает непосредственных начальников одним из видов власти (власть поощрять и наказывать), а, следовательно, обеспечивает возможность управлять.

7. Прямой начальник, отдавший распоряжение сотруднику, обязан поставить об этом в известность непосредственного начальника.

Непосредственный начальник должен быть уверен, что задача, выполняемая сотрудником, не является его самостоятельностью. А то может получиться как в анекдоте: "... жене сказал, что пошел к любовнице. Любовнице, что пошел к жене. А сам в библиотеку учиться...".

8. Другие не прямые начальники, не имеют права отдавать указания или обращаться с просьбами к неподчиненным им напрямую сотрудникам. Они имеют право требовать от сотрудника исполнения наиболее общих правил и норм, принятых в организации. При необходимости поощрить или взыскать с непрямого подчиненного начальники должны обращаться с ходатайством к прямым начальникам. Сотрудникам запрещается исполнять указания и **просьбы** не прямых начальников.

Этот принцип обеспечивает единство управления в организации и исключает растерянность сотрудника при выполнении работы. Кроме того, он обеспечивает властью непосредственного и прямых начальников.

Последний девятый принцип дополняет восьмой в случаях, когда необходимы согласованные действия между неподчиненными подразделениями.

9. Категорически запрещается публичное обсуждение решений руководителей их начальниками, коллегами и подчиненными. Обсуждать конечно можно, только в кругу лиц, которых это касается. Иначе опять разрушается система уважения к руководителям и далее система власти.

9. В тех случаях, когда одному начальнику необходимо, чтобы прямой подчиненный другого начальника исполнил какую-либо задачу, ему необходимо получить на это согласие прямого начальника этого сотрудника. При этом он имеет право обратиться за согласием только к начальнику, находящемуся на том же уровне в структуре организации или выше. Прямой начальник при этом ставит непосредственного начальника в известность о новых задачах сотрудника.

Обращение непрямого начальника к прямому, стоящему ниже в иерархии организации может носить элементы давления или восприниматься так. Следовательно, такое обращение может снизить эффективность подразделения и всей организации.

Сотрудник не имеет права обращаться по служебным вопросам к прямому начальнику без разрешения непосредственного.

Иначе сотрудники с удовольствием ведут политические игры, пытаясь стать равными своему непосредственному начальнику.

После беседы с прямым начальником, даже если прямой начальник был ее инициатором, подчиненный обязан доложить о ее содержании непосредственному начальнику.

Опять, это делается для избежания политических игр сотрудников в борьбе за власть и влияние.

По личным вопросам сотрудник, как правило, обращается к непосредственному начальнику. Сотрудник имеет право обратиться по личным вопросам к любому начальнику (прямому или непрямому).

Смысл этого положения в том, что нет необходимости перегружать более серьезных начальников, если вопрос можно решить на нижних уровнях.

Если сотрудник считает, что с ним обошлись несправедливо, он имеет право подать жалобу. Жалоба, как правило подается непосредственному начальнику. На непосредственного и других начальников жалоба подается следующему за ним прямому начальнику.

Если не вводить это правило, то множество жалоб приходят первому руководителю. И он, вместо управления, занимается разбором **всех** жалоб. «Его» жалобы, это жалобы не его непосредственных подчиненных.

Отменить указание прямого начальника может только он сам или его прямой начальник.

Вряд ли этот пункт требует комментариев.

Если вы внимательно прочитали принципы, то вы согласитесь с тем, что в больших организациях невозможно их исполнять без четких должностных инструкций или хотя бы инструкций в части управления. Однако в небольших предприятиях эти принципы могут вводиться на уровне неписаных норм и правил. При этом все руководители организации на всех уровнях должны их придерживаться и требовать их исполнения от своих подчиненных.

Искушенный читатель, почитав вышеизложенные принципы, может возразить, что существуют матричные организационные структуры, в которых по определению есть руководители, которые подчиняются двум начальникам.

Да, такие структуры существуют, и именно двойное подчинение является основным их недостатком, причем при массе достоинств. Для минимизации этого недостатка должностные инструкции начальников, которым подчиняется один нижестоящий руководитель, прописываются настолько тщательно, что они просто не могут давать противоречащих друг другу указаний. Но и при этом подчиненный этих двух руководителей время от времени будет ощущать себя "слугой двух господ". Поэтому, если вы применяете матричную структуру у себя, позаботьтесь о единстве управления.

Закон связей: Неизбежным результатом расширяющихся связей между различными уровнями иерархии является возрастающая область непонимания.

Надеюсь, что прочитанное вами в этой лекции, даст вам пищу для размышлений о том, как можно выстраивать систему управления в вашей организации. И если вы руководитель, то это ваша ответственность принять или не принимать предлагаемые принципы. Или может быть вам понадобится их модернизировать так, как именно вам это подходит. Правил тут нет, а ответственность есть.

В заключении хотелось бы вспомнить достаточно ироничный закон Хеллера, который гласит: **"Первый миф науки управления состоит в том, что она существует"**.

Однако и к этому закону есть смысл подходить разумно, ведь не только теория проверяется практикой, но часто эта теория вытекает из практики и является ее концентрированным выражением.