

СУБОРДИНАЦИЯ. ПРИНЦИПЫ, МЕХАНИКИ, ПРАВИЛА

Субординация — это система служебных отношений, четко связанных с иерархией: подчинением одних руководителей вместе с их подразделениями руководителям более высоких уровней.

Субординация в компании предусматривает уважительные отношения между директором и подчиненным, особый порядок отдачи приказов, распоряжений, постановки задач, а также отчет по результатам их работы перед вышестоящим руководством.

Правила субординации позволяют обжаловать действия своего руководителя у стоящего над ним руководителя.

Коротко, субординация — это когда руководитель нижнего уровня (вместе со своим подразделением) находится в подчинении руководителей верхних уровней.

Источники субординации (системы подчиненности):

1 Организационная структура

Организационная структура — это документ, отражающий все подразделения компании, необходимые и достаточные для ее нормального функционирования в соответствии с заложенной бизнес-моделью. Расположение подразделений между собой определяет вертикали и горизонталы субординации.

Принципы построения организационной структуры:

- все подразделения образованы из функциональной модели, раскрывают и детализируют ее. Фундаментом каждого подразделения являются бизнес-процессы, которые оно реализует;
- каждое подразделение всегда представлено руководителем. Это значит, что вышестоящий руководитель управляет подразделением через живого человека; подразделение, в большинстве случаев, не может состоять из одного человека. Исключение — особенности системы бизнес-процессов, когда единственный человек в подразделении является его руководителем и руководит качеством реализации процесса;
- в организационной структуре обязательно отражают связи между отделами и степень влияния одних должностей на другие. Для прямого подчинения используются сплошные линии. Для непрямого подчинения (функциональная подчиненность, например, в рамках отдельного процесса) — прерывающиеся.

Организационная структура определяет базовую административную иерархию.

Принципы иерархии:

- нижестоящий руководитель и его подразделение подчиняются вышестоящим руководителям;
- руководитель отдела может ставить задачи только сотрудникам своего отдела, а также руководителям нижестоящих отделов. Недопустима постановка директивной (прямой) задачи сотрудникам (включая руководителей) одного с вами уровня или вышестоящим руководителям;
- если у руководителя отдела в подчинении находятся другие отделы со своими руководителями, он ставит задачи на такой отдел ТОЛЬКО ЧЕРЕЗ РУКОВОДИТЕЛЯ НИЖЕСТОЯЩЕГО ОТДЕЛА.

📌 *Ставить задачи исполнителю напрямую, минуя руководителя — нарушение субординации, поскольку может войти в конфликт с существующими задачами отдела и сотрудника. Такие нарушения субординации дискредитируют нижестоящих руководителей и подрывают их авторитет.*

Исключение: руководитель — новичок, находится в процессе адаптации. В таких случаях действовать следует ситуативно, при наличии производственной необходимости допустимы оперативные постановки задач с дальнейшим уведомлением руководителя о поставленной задаче.

2 Бизнес-процессы

Бизнес-процессы могут содержать в себе дополнительный вид подчиненности — функциональную. Это означает, что в рамках действующего бизнес-процесса у сотрудника, включая руководителя, есть определенный функционал и задачи, которые он должен решать для обеспечения работы этого процесса.

У каждого бизнес-процесса всегда есть Владелец — сотрудник, заинтересованный в работе этого процесса, а также — отвечающий за его эффективность.

Например, Владелец бизнес-процесса «Учет исходящей документации» является секретарь генерального директора. У нее — не руководящая должность. Но в рамках процесса она наделена полномочиями ставить определенные задачи сотрудникам (включая руководителей) — участникам процесса.

📌 *К примеру: секретарь может попросить переделать сканы документов, если они сделаны с нарушением или некачественно. Это — постановка задачи в рамках реализации Бизнес-процесса. Источник полномочия секретаря — не ее уровень должности, а сам процесс.*

В данном примере подчиненность секретарю по данной задаче является функциональной, поскольку требует от сотрудников реализации своей функции (предоставить качественный скан) внутри действующего процесса. Секретарь, таким образом, не нарушает субординацию.

Функциональные типы подчиненности строго описаны в бизнес-процессах и закреплены за конкретными ролями и/или должностями. В случае универсальной функции (на отдел) конечного исполнителя в рамках процесса определяет руководитель отдела.

3 Система заявок

Каждый отдел создан для чего-то, то есть у него есть основное содержание работы.

Например, юридический отдел должен проверять спецификации, обеспечивая функцию юридической безопасности компании. Чтобы оптимизировать работу, ускорить ее, а в дальнейшем — посчитать статистику загрузки и эффективности отдела, процесс проверки спецификаций реализован в виде заявок.

Система заявок — это просто оформление основных задач и функций отдела в программе для общего удобства реализации этой функции и управления ею.

Для технических служб также могут быть внедрены заявки, их суть — системное описание того функционала, для реализации которого этот отдел и создан.

Таким образом, любая заявка — это электронный запрос от сотрудников других подразделений на выполнение отделом своей основной работы.

Заявка является элементом организации работы — инструментом бизнес-процесса.

Создание заявки на юридический отдел менеджером отдела продаж — «проверить спецификацию» — не является директивной задачей (исходящей от менеджера), а является элементом базового процесса согласования спецификаций.

Нарушения субординации здесь нет, поскольку оба сотрудника, и продавец и юрист — реализуют свой базовый функционал посредством программы в рамках утвержденного высшим руководством бизнес-процесса.

4 Проектная работа

Проект — сложная по структуре управленческая задача или ситуация, решение которой требует включения в одну команду разных по уровню квалификации сотрудников с непрямой подчиненностью.

В рамках проекта определяются роли и принципы субординации, действующие в сформированной команде строго в рамках реализации проекта. За его пределами сохраняются общие правила субординации.

Частный случай проектной субординации: генеральный директор поставил задачу на несколько отделов, в этом случае он должен четко обозначить руководителя этой малой группы. Этот же человек отвечает за эффективность выполнения задач в рамках проекта. Для того чтобы он мог эту эффективность обеспечить, генеральный директор наделяет его временной властью над остальными участниками проекта.

Источник власти — приказ генерального директора, а не сам руководитель.

Предел действия власти — решаемая в рамках проекта задача. За ее пределами — стандартные принципы субординации.

Пояснение по инструментам «Задача» и «Служебная записка»

1. Задача — инструмент прямого руководства/подчинения. Может применяться только согласно правилам административной, либо функциональной (только в рамках процесса!) субординации (см. разделы 1 и 2).
2. Служебная записка — не является инструментом приказа/распоряжения. Она применяется как инструмент уведомления, информирования, запроса, отчетности, разъяснения ситуации и т. д. Носит информационный характер, а не распорядительный.

Например, если вы хотите поставить задачу равному по иерархии отделу, вы можете написать служебную записку вышестоящему руководителю с просьбой поставить эту задачу соседнему отделу, с объяснением важности и значимости выполнения такой задачи.