**Обязанности руководителей по отношению к подчиненным**

Джеймс Дж. Скакун (James G. Skakoon), управляющий компании Vertex Technology, специализирующейся на инженерном консалтинге.

Самая серьезная ответственность руководителей — контроль деятельности подчиненных. Не достаточно просто надеяться на определенное поведение ваших подчиненных. Самое важное и для руководителя, и для подчиненного — ясное понимание ожидаемого результата работы. Успешные руководители ставят своим подчиненным четкие цели, затем дают им рекомендации и поддерживают их. Ваша прямая обязанность — как можно раньше обсудить дела с подчиненными, если вы недовольны их работой, или вам придется признать, что вы работаете против них.

Впервые опубликованные Уильямом Джулианом Кингом в 1944 году под названием "Неписанные законы инженерного искусства" в журнале Mechanical Engineering, эти рекомендации были первоначально адресованы инженерам и "техническим руководителям". В 2001 году автор переработал значительную часть оригинального материала, стремясь сделать их полезными любому человеку, занимающемуся бизнесом. Советы, изложенные еще в 1944 году, не потеряли своей актуальности и в наши дни.

Далее будет рассказано об основных предписаниях, под которыми охотно подпишутся многие руководители, но используют на практике только самые лучшие из них.

1. В ходе экспертизы никогда не представляйте в ложном свете поступки подчиненного

Самая серьезная ответственность руководителей — контроль деятельности подчиненных. Как руководитель, вы обязаны подходить к этому вопросу с максимальной ответственностью. Искажения будут не только несправедливы — они никому не принесут пользы.

Отметим, что ваша прямая обязанность — как можно раньше обсудить дела с подчиненными, если вы недовольны их работой, или вам придется признать, что вы работаете против них. Конечно, это не всегда легко: требуется деликатность, чтобы случайно не повергнуть их в уныние и не обидеть, но это ваша обязанность. Если вам придется увольнять сотрудника, он может задать вам два вопроса: «Почему вам понадобилось пять лет, чтобы осознать мою некомпетентность?» и «Почему вы не дали мне шанса исправить недостатки?» Запомните, что когда вы увольняете человека за некомпетентность, это говорит не только о недостатках сотрудника, но и о вашем неграмотном руководстве.

2. Ясно объясняйте сотрудникам, что от них требуется

Самое важное и для руководителя, и для подчиненного — ясное понимание ожидаемого результата работы. К сожалению, часто руководители избегают прямых обсуждений и полагаются на подразумеваемые указания, общие цели и корпоративную политику. Не достаточно просто надеяться на определенное поведение ваших подчиненных. Успешные руководители ставят своим подчиненным четкие цели, затем дают им рекомендации и поддерживают их.

3. Не становитесь помехой подчиненным, если этого можно избежать

Естественно, что руководителям хочется использовать свои полномочия, чтобы быстро решить проблему без обращения к лицу, ответственному за данный вопрос. Конечно, это ваше право, но такой подход может деморализовать подчиненных. К этому способу следует прибегать только в случае крайней необходимости. Раз уж вы поручили людям работу, позвольте им ее выполнять, пусть даже это причинит вам некоторые неудобства. В конце концов, вы сами можете нанести непоправимый ущерб, использовав полномочия без достаточного знания всех нюансов.

4. Вы обязаны должным образом информировать персонал

Если вы не предоставили сотруднику достаточной информации или полномочий, то и спрос с него должен быть соответствующим. Несправедливо ожидать многого от сотрудника, если он назначается ответственным за проект без достаточного знания его предыстории, текущего положения или будущих планов. Полезно проводить совещания, которые позволят познакомить сотрудников с основными стратегиями и разработками отдела и компании.

Важная часть работы отдела кадров — предоставлять подробную информацию о деятельности компании. Для этого могут использоваться командировки. Имеет смысл отправлять молодых специалистов в командировки, чтобы они повысили свою информированность, несмотря на то, что их вклад в работу будет не слишком велик. Приглашайте заинтересованных сотрудников на официальные собрания, обеды и т. п., организуемые для гостей.

5. Не критикуйте своих сотрудников на глазах у других людей, особенно перед их подчиненными

Это вредит и авторитету, и моральному состоянию персонала. Будьте предельно осторожны и не критикуйте других, если виноваты сами. Все ваши нападки могут обернуться против вас, если вы не посоветовали, не предупредили и не обучили сотрудника должным образом. Будьте справедливы.

6. Проявляйте интерес к работе вашего персонала

Сотрудников обескураживает, когда руководитель не проявляет интереса к их работе — ни о чем не спрашивает, не делает никаких замечаний, не обращает никакого внимания. Постарайтесь изменить свое отношение к персоналу. Небольшое усилие с вашей стороны даст хорошие результаты.

7. Никогда не упускайте возможности похвалить подчиненных или премировать их за хорошую работу

Помните, ваша работа — не только критиковать и устрашать подчиненных. Лучший руководитель — это и лидер и критик. Вы должны помогать, советовать, вдохновлять и стимулировать работников. Никогда не упускайте возможности повысить авторитет ваших подчиненных.

С другой стороны, мы не советуем быть слишком мягкими. Будьте строги, если это необходимо. Острая критика, если она справедлива, «встряхивает» сотрудников, но, если ничего другого, кроме порицаний, они не слышат, может возникнуть неприязнь к работе.

8. Всегда несите полную ответственность за своих сотрудников

Никогда не перекладывайте ответственность и не обвиняйте подчиненных, даже если они вас очень подвели. Предполагается, что все находится под вашим контролем и успех, так же как и неудача всего коллектива, зависит от вас.

9. Делайте все возможное, чтобы убедиться, что ваши подчиненные получают ту зарплату, которую заслуживают

Нет сомнений, что мы работаем главным образом потому, что нам за это платят. Рост зарплаты — самая адекватная награда за выдающуюся работу, большую ответственность или за результат, принесший компании значительную пользу, и рост заработной платы должен быть с этим связан.

10. Делайте все возможное, чтобы защитить интересы сотрудников и их семей

Не стоит ограничивать участие в делах ваших сотрудников вопросами бизнеса. Большинство людей оценят ваш искренний интерес к их личной жизни, а также вашу поддержку при возникновении трудностей. Прежде всего, необходимо уважать ценности, взгляды и обязанности ваших сотрудников.

Если возможно, создайте для сотрудников дополнительные удобства. Например, если вы отправляете человека в командировку в его родной город, сделайте график достаточно гибким, чтобы предусмотреть свободное время, если это не повлияет на ход работы. Подобные решения высоко моральны, а сотрудники получат больше удовольствия от работы. Относитесь к своим подчиненным по-человечески, а не как к винтикам в машине. Без сомнения, руководители имеют право ограничивать своих подчиненных, но следует, если возможно, этого избегать. Руководители, которые при любой возможности грубо демонстрируют свои полномочия и разрушают чьи-то личные интересы, должны понимать, что горечь и негодование подчиненных вернутся в виде материальных потерь.

Законы характера и личности

Одна из наиболее ценных личных характеристик — это способность со всеми ладить.

На первый взгляд кажется, что это качество поможет вам зарекомендовать себя на работе, однако на самом деле в любой организации оно понимается как средство что-то получить. Несомненно, этого можно достичь различными способами. Следующие положения — ключевые моменты этого правила:

Стремитесь замечать в каждом хорошие качества, а не только недостатки.

Будьте терпеливы и не раздражайтесь, когда вы чем-либо недовольны. Некоторые агрессивные люди с течением времени как будто бы становятся все более и более вспыльчивыми и даже не пытаются сдержать свои эмоции.

Не испытывайте недовольства из-за расхождения во мнениях. Ваши доводы всегда должны быть объективны. Если возможно, не переходите на личности. Вам ведь не нужны враги. Как говорит Уайт: «Если у вас появятся враги, именно на них вы будете тратить большую часть своего времени».

Привыкайте принимать во внимание чувства и интересы других.

Не увлекайтесь чрезмерно собственными эгоистичными интересами. Человек по природе в первую очередь проявляет заботу о себе. Часто случается, что он присваивает одному себе общую заслугу в достижении чего-либо. Но тогда у него не будет помощи от других, так как они видят, что он эгоист. Уделить основное внимание выполнению работы или позаботиться о репутации своих коллег будет более правильным действием, чем тратить слишком много времени, выдвигая свои личные интересы невзирая на все остальное. Не нужно бояться, что вы останетесь незамеченным.

Возьмите за правило при любой возможности помогать другим. Даже если вы не получаете радости, помогая другим, — в будущем это может вам пригодиться. Сфера бизнеса требует от сотрудников работы в команде и умения ладить. Хотя разумнее и приятнее делать это добровольно, но не пренебрегая при этом своими обязанностями.

Будьте особенно внимательны в оценке любой ситуации. Это значит быть справедливым не только по требованию. Каждый из нас часто неправ, но непреднамеренно, а просто потому, что мы не привыкли рассматривать ситуацию с разных точек зрения, и это нужно для того, чтобы убедиться в том, что интересы других защищены. Например, человека, не выполнившего задание, часто несправедливо критикуют, тогда как вина, в действительности, лежит на руководителе, который не смог должным образом обеспечить выполнение этой работы. Вы должны быть справедливы особенно в том случае, когда преимущество на вашей стороне или когда есть вероятность серьезно оскорбить кого-либо.

Не относитесь к своей работе слишком серьезно. Хорошее чувство юмора руководителя вызывает симпатию подчиненных более, чем постоянно мрачное выражение лица, занудство или показная справедливость. Способность пошутить над сложной ситуацией снимает напряжение в коллективе. Конечно, к серьезному делу необходимо относиться ответственно, но создание вокруг себя тягостной атмосферы приносит больше вреда, чем пользы.

Если вы сомневаетесь в правильности действий других людей, делитесь своими сомнениями, когда вам предоставляется такая возможность. Взаимное недоверие и подозрение порождают множество разногласий и неприятностей. В основном это происходит из-за недопонимания, заблуждений или убеждения, что люди неправы до тех пор, пока их невиновность не доказана. Нужно понимать, что как вы относитесь к этим «виновникам», так они будут относится и к вам. Возможно, они будут пытаться сделать то, в чем вы их подозреваете. С другой стороны, сотрудничество всегда выгодно. Если вы будете относиться к коллегам как к столь же умным, справедливым и порядочным людям, как вы сами (даже если вы знаете, что они не такие), то это пойдет вам на пользу.