

уполномочен отвечать

сущность делегирования полномочий
и ответственности

Для практики управления компаниями проблемы делегирования полномочий и ответственности имеют важное стратегическое значение. Вопросы и масштабы применения делегирования, как в рамках компании, так и в отношениях с внешней средой решаются на высшем уровне менеджмента. Само делегирование пронизывает все уровни управления. Наиболее полно концепция внутрифирменного делегирования полномочий и ответственности раскрыта в работах профессора Р. Хёна. Соответствующая модель зачастую называется Гарцбургской моделью управления.¹

Проблемы делегирования с завидным постоянством освещаются во многих изданиях по менеджменту. Дж. Хант приводит следующие определения. «Делегирование, т.е. способность передавать (доверять) другому какие-то обязанности, есть такое управленческое умение, которое связывает полномочия (право контролировать ресурсы) с ответственностью»². Таким образом, для практического использования делегирования менеджеру нужны специальные навыки, которые необходимо приобрести.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори подчеркивают, что «средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование»³. При этом «полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач»⁴.

Календзян С. О.

канд. экон. наук,
директор Высшей
школы
корпоративного
управления Академии
народного хозяйства
при Правительстве
Российской
Федерации

К содержанию проблемы делегирования имеет прямое отношение высказывание г-на Г. Грефа на четвертом внеочередном съезде Торгово-промышленной палаты, проходившем 14 декабря 2001г. в г. Москве: «Минэкономразвитие предоставит палате столько полномочий, сколько она захочет на себя взять... Правительство готово передать ТПП функции и по контролю за соблюдением законов, и по лицензированию, но лишь тогда, когда саморегулируемые организации будут готовы отвечать за свой участок работы»⁵. Здесь прослеживается ключевая идея связи между полномочиями и ответственностью.

Особо следует подчеркнуть, что все действия в рамках управленческого процесса опосредуются нормами права, после чего становятся общедоступными к исполнению.

Проблемы делегирования управления можно рассмотреть в рамках следующих этапов процесса развития менеджмента.⁶

Первый этап. Речь идет о делегировании работ и полном контроле хода выполнения этих работ при условии, что работы имеют простое описание и не являются сложными в исполнении. Здесь легко осуществлять контроль. Этот принцип был эффективным, когда начальник знал больше подчиненного о его предмете деятельности. Он давал приказ подчиненному и говорил, как надо выполнить задание.

Второй этап. Сотрудник имеет определенные компетенции и работает в рамках данных ему полномочий, но не имеет право самостоятельно действовать и решать. Ответственность за результаты труда сохраняется за начальником. Руководитель всегда имеет право влиять на ход выполнения работ и изменить, либо отменить принятое сотрудником решение. При этом возможности проявления инициативы и предприимчивости зачастую не находят поддержки у руководства.

Третий этап. Компетентный сотрудник получает право для самостоятельных действий в рамках утвержденных полномочий. В этих пределах сотрудник может самостоятельно принимать решения. Здесь рождается ответственность за действия или бездействие. Люди, име-

¹ R. Hübn. *unter Mitarbeit von G. Bübme.*

Führungsbriefe der Wirtschaft. – Verlag wwt, Bad Harzburg, 1984

R. Hübn. *Das tägliche Brot des Managements.* – Verlag wwt, Bad Harzburg, 1983.

R. Hübn.

Stellenbeschreibungen – aber richtig. – Verlag wwt, Bad Harzburg, 1977.

P. Хён, Г. Бёме. *Как руководить людьми – практика менеджмента на предприятии.* – Евро-менеджмент, Бад-Гарцбург, 1995.

² Дж. Хант. *Управление людьми в компаниях.* – ЗАО «ОЛИМП – БИЗНЕС» 1999, с. 272.

³ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедурри. *Основы менеджмента.* – М.: Дело, 1992, с. 308.

⁴ Там же, с. 310.

⁵ Е. Примаков стал президентом Торгово-промышленной палаты. *Коммерсантъ*, № 229, 15 декабря 2001г.

⁶ Steinle C. *Delegation*// Frese E. (Hrsg).

Handwörterbuch

der Organisation. 3.

Aufl. Stuttgart, 1992. S. 501 f.

⁷ Более подробно о формах и видах ответственности должностных лиц и работников см.: А.П. Алексин, А.А. Кармолицкий, Ю.М. Козлов. Административное право Российской Федерации. Учебник. – М, Зерцало, 1998. С. 231-313.

ющие доступ к информации, технологиям должны иметь возможность самостоятельно принимать решения.

В чем выражается ответственность при делегировании полномочий? В первую очередь, речь идет об административной ответственности в рамках компании. Сотрудник, допустивший ошибки в рамках своих полномочий, теряет авторитет профессионала. С ним проводится критическая беседа напрямую начальником. Сотрудник может быть лишен поощрений, понижен в должности, переведен в другой отдел и, наконец, при очень важных ошибках – уволен.⁷ Любой менеджер компании может допустить ошибку, но как оценить степень ответственности? Как совместить право на ошибку с ответственностью менеджера? Начальник осуществляет контроль. Он получает информацию от сотрудника, например, в форме отчета. При чрезвычайных происшествиях проводятся служебные (дисциплинарные) расследования. В интересах компании не разглашать в коллективе допущенные сотрудниками ошибки. Компания заинтересована, чтобы сотрудник исправился и в будущем работал в интересах развития бизнеса. Делегирование является формой проявления и реализации управления. Следует отметить, что делегирование имеет место и на предприятиях с авторитарным типом руководства. Однако в этом случае оно построено на простом механизме передачи распоряжений сверху вниз и подчинении нижестоящих сотрудников вышестоящим. Таковую модель можно назвать традиционной. Ее сущность состоит в том, что начальник и подчиненный взаимодействуют только в рамках переданных первым второму обязанностей по выполнению определенных работ.

Делегирование ограничено формальными правилами. Делегируется только выполнение конкретных заданий, а право действовать самостоятельно, стало быть, и ответственность за принятие решений подчиненному не передается. В традиционной модели управления всю ответственность за действия подчиненных несет начальник. Считается естественным, что он может вмешиваться во все дела своих подчиненных,

**руководитель
всегда имеет право
влиять на ход
выполнения работ
и изменить либо
отменить
принятое
сотрудником
решение**

контролировать весь трудовой процесс, навязывать свое мнение. За кем ответственность, за тем и привилегия принятия решений.

В отличие от описанного выше подхода, механизм руководства при использовании концепции делегирования пробуждает у подчиненных стремление к творческому мышлению, принятию самостоятельных решений, развитию инициативы и предприимчивости.

Развитие и применение принципов делегирования полномочий и ответственности напрямую связано с построением социально-рыночной экономики. Эта модель экономики показала свои преимущества в Германии и в ряде других европейских государств⁸. Главная идея достижения социального мира осуществляется на основе сочетания интересов бизнеса и интересов развития личности.

Применение метода делегирования управления позволяет раскрыть интеллектуальный потенциал личности, обеспечивая развитие бизнеса на основе высокоэффективного труда сотрудников. Это способствует достижению социального мира и согласия в обществе. Каждый руководитель заинтересован в том, чтобы бизнес развивался и сотрудники вносили достойный вклад в эту «устойчивую поступь». Однако сам инструментарий руководства существенно отличается у руководителей, придерживающихся различных стилей. Резервы, скрытые в сфере организации и руководства, могут быть раскрыты путем обучения руководителей.

Применение системы делегирования не имеет ничего общего с призывами к чувству ответственности или пропагандой добросовестного отношения к труду, т.е. с такими средствами, которыми часто пользуются руководители, не умеющие увлечь людей конкретным делом. Ответственным можно быть только за то конкретное дело, которое выполняешь ты, а не твой сосед, знакомый или коллега. Когда руководители предприятия призывают к тому, чтобы каждый сотрудник чувствовал свою причастность к делам компании и свою ответственность за общее положение дел, они, выступают в качестве агитаторов.⁹

**для практического
использования
делегирования
менеджеру нужны
специальные
навыки**

⁸ См. Horst Lange - Proleins. *Die Effizienz der Fbbrung. Das ABC der sozialen Marktwirtschaft im vereinten Deutschland.* - Mьnchen, Wirtschaftsverlag Langen - Mьller/Hezbyg, 1992.

Х. Ламмерт. *Социальная рыночная экономика. Германский путь.* - М.: Дело, 1994.

⁹ Р. Хён, Г. Бёме. *Как руководить людьми - практика менеджмента на предприятии.* - Евроменеджмент, Бад Гарцбург, 1995.

Каким образом мастер цеха № 1 может чувствовать ответственность за своего коллегу мастера цеха № 9, которого он не знает и с которым никак не взаимодействует? Может ли подчиненный быть ответственным за дела начальника, если никакого влияния на них он не оказывает?

Руководство поступает неискренне, когда взывает к чувству ответственности подчиненных за общее дело, одновременно провозглашая собственную ответственность за все, что происходит в компании. Неискренне звучит следующее утверждение руководства: «Мы ответственны за все, что происходит на нашем предприятии, мы отвечаем за каждого человека и его ошибки!». А готовы ли они реально отвечать за все, что творится на предприятии? Скорее всего, нет. Если их спросить: «Готовы ли вы отвечать за то, на что не можете оказывать никакого влияния?», то по всей вероятности будет получен ответ «нет».

Действительно, как можно отвечать за решения, на которые не можешь влиять? Разве директор или его заместители могут влиять буквально на все события в рамках компании или контролировать все производственные процессы? Нет, конечно. Значит, они не обязаны за все это нести ответственность. Они делегируют полномочия вниз по иерархии соответствующим руководителям, оставляя за собой функцию контроля. При этом ответственность за действия или бездействие возлагаются на исполнителей работ.

Невозможность за все отвечать можно продемонстрировать на таком примере. Руководителя предприятия спрашивают: «Если вы готовы отвечать за все, то не согласитесь ли вы заплатить 100 000 рублей за тот ущерб, который вчера нанес предприятию ваш бригадир, умудрившийся по неосторожности спалить несколько дорогостоящих трансформаторов?» Реакцию руководителя нетрудно предвидеть. Он тут же скажет: «Простите, а при чем здесь я?».

Принцип всеобщей ответственности противоречит нормам здравого смысла и нормам пра-

**в традиционной
модели
управления всю
ответственность
за действия
подчиненных несет
начальник**

восознания. Представим себе ситуацию, когда генеральный директор крупного машиностроительного объединения, куда входит более 10 предприятий и трудится около 50 000 человек, должен был бы персонально отвечать за действия каждого из них. Что могло бы произойти? В этом случае директор нес бы ответственность за ошибки своих многочисленных сотрудников.

Отсюда ясно, что надо различать мнимое и действительное делегирование. Как их различить?

При действительном делегировании начальник несет ответственность только за те ошибки своих подчиненных, которые стали возможными в результате его личной неспособности руководить людьми. Это может выражаться в неумении ставить четкие цели и задачи сотрудникам, грамотно передавать полномочия, необходимые ресурсы и информацию, а также право самостоятельно действовать и решать задачи в рамках имеющихся полномочий. Начальник должен уметь не только передавать полномочия, но и контролировать действия своих сотрудников.

Kalendzhjan S.O.

The candidate of economic sciences, director of the High school of corporate management of national economy Academy at the Government of the Russian Federation

Essence of powers and the responsibility delegation

Problems of delegation have strategically important value for practice of running the companies. Questions and scales of delegation application, both within the limits of the company as well as within relationships with an environment are solved at top-level of management. Delegation itself penetrates all levels of management. The concept of intrafirm powers delegation and the responsibility is Mostly shown in works of professor R.Hyon. This model is often called as management model of Garstburg.

***сотрудник,
допустивший
ошибки в границах
своих полномочий,
теряет
авторитет
профессионала***

pn