**Делегирование прав и ответственности подчиненным**

Владимир Рафаилович Веснин, доктор экономических наук, профессор, Всероссийская государственная налоговая академия.

Руководитель не может сам решать все проблемы, даже непосредственно входящие в круг его обязанностей. Поэтому, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и управление, он должен научиться делегировать менее значительные проблемы своим подчиненным.

Сегодня руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей. Поэтому, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее управление, он (на время или постоянно) передает решение менее значительных проблем и необходимые для этого права конкретным подчиненным.

В итоге в рамках управленческой структуры происходит рациональное перераспределение функций отдельных субъектов, называемое на Западе делегированием организационных полномочий и ответственности. Но принципы его были разработаны в 1920-х гг. советским ученым П. М. Керженцевым.

Общий подход состоит в том, что делегировать нужно всегда, когда для этого есть возможность, максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низовых этажах управленческой структуры, там, где на практике реализуются принимаемые решения. Одному лицу может быть делегировано несколько постоянных и разовых задач, в том числе и по его выбору.

Предполагается, что руководитель предварительно определяет, с какой целью, кому и как полномочия передавать, какие выгоды для всех могут быть получены и какие препятствия возникнуть.

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

решать частичные, узкоспециальные проблемы, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это понимают;

осуществлять подготовительную работу (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), носящую в большинстве случаев рутинный характер, но тем не менее позволяющую продемонстрировать свои способности;

присутствовать на мероприятиях информационного характера, выступать с сообщениями, делиться опытом.

Причем черновая и малоинтересная работа чередуется с увлекательной, побуждающей работников совершенствовать свои знания, навыки, соревноваться друг с другом, добиваться первенства. Игнорирование этого подрывает саму идею делегирования.

В то же время ни при каких обстоятельствах не делегируется решение проблем, связанных с выработкой политики и стратегии; особо важных и срочных; предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска; общее руководство; рассмотрение конфиденциальных вопросов; поощрение и наказание сотрудников (только выработка для этого нормативов).

Процесс делегирования полномочий обычно тщательно планируется отдельно по каждой задаче. При необходимости разрабатываются графики работы и контроля и создаются инструкции, определяющие границы ответственности. Подчиненные заблаговременно знакомятся с этими документами и могут вносить в них предложения и поправки.

Условиями успешного делегирования полномочий являются:

обладание исполнителями достаточным опытом, знаниями, пониманием проблемы;

заинтересованность, добровольное принятие людьми на себя обязанностей и ответственности;

благоприятный морально-психологический климат в коллективе, взаимопонимание и доверие между руководителями и исполнителями;

делегирование преимущественно новых обязанностей, с которыми людям прежде сталкиваться не приходилось;

равномерное распределение заданий, оптимизация их объема, четкое разграничение участков работы;

недопустимость излишнего вмешательства со стороны руководителя, поощрение самостоятельности и инициативы;

ориентация в первую очередь на молодежь.

Существующая на Западе практика выработала две модели делегирования полномочий.

Традиционная модель (делегирование задач, или ограниченное делегирование) предполагает, что исполнителями даются задания, которые руководителю нецелесообразно выполнять самому, и предоставляется возможность проявлять инициативу в деле поиска путей их решения. Исполнители отвечают за результаты своей деятельности перед руководителем (а тот, в свою очередь, перед высшим руководством). Поэтому он вмешивается в действия сотрудников и иногда приписывает себе их успехи.

Бад-Гарцбургская модель Р. Хена (делегирование ответственности, или полное делегирование) состоит в том, что подчиненным делегируется не только решение задач, но и ответственность перед вышестоящим руководством за все, что они делают в рамках соответствующих функций. Работник в этих условиях не может больше прятаться за спину руководителя, а тот — приписывать полученные им результаты себе.

Выполнение работы без ответственности получило в связи с этим название нулевого делегирования, а перекладывание исполнителем работы и ответственности на руководителя — делегированием наоборот.

Делегирование полномочий и ответственности требует:

четкого разграничения ответственности исполнителя и руководителя;

определения случаев, когда работники могут принимать решения сами, и лиц, с которыми нужно контактировать (исполнители, например, могут представлять результаты своей работы заказчику лично, минуя непосредственного начальника);

подчиненных.

В этой модели меняется роль инструкций. Они не расписывают точно все действия, а лишь определяют их диапазон, содержат постановку задачи, описание применяемых технологий. Единые для всех условия делегирования и контроля определяет высшее руководство.

Контроль над осуществлением полномочий может быть возложен на самих исполнителей с периодическим информированием руководителя, осуществляться последним в обычном режиме, быть специальным в отношении отдельных моментов (тогда имеет место так называемое выборочное делегирование). При необходимости постоянного сплошного контроля полномочия не делегируются.

Поскольку способность людей реализовывать полномочия в тех или иных конкретных ситуациях не может быть четко определена заранее, их делегирование связано с риском. Однако он оправдан вследствие немалых выгод.

Во-первых, в организации делегирование полномочий:

уменьшает иерархичность;

приближает принятие решений к месту реализации, повышает их качество, гибкость, оперативность;

предотвращает потери времени на ожидание указаний;

улучшает морально-психологический климат;

способствует обучению персонала, подготовке кадрового резерва.

Во-вторых, руководители:

освобождаются от текучки и могут заняться решением наиболее сложных и важных проблем;

получают возможность рациональнее распределить нагрузку среди подчиненных, выявить среди них помощников и возможных преемников.

В-третьих, подчиненным делегирование позволяет:

проявить инициативу и самостоятельность;

продемонстрировать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые;

развить себя как личность;

повысить свой престиж;

создать стартовую площадку для дальнейшего продвижения по служебной лестнице;

получить большую удовлетворенность от работы.

Однако, несмотря на это, и руководители, и подчиненные часто сопротивляются делегированию полномочий. Причинами этого являются:

непонимание его важности и отсутствие четкой политики в этом вопросе; существующие в организации авторитарные традиции;

неуверенность руководителей в себе, их недостаточная компетентность, неумение определить объект делегирования; отсутствие времени для постановки задач подчиненным, помощи и контроля;

боязнь потерять место, власть, престиж, любимое дело, которому отданы многие годы (считается, что ради «хобби» руководитель может оставлять за собой не более 5 процентов объема соответствующей работы), прослыть бездельником;

неспособность рисковать, неверие в возможности подчиненных, боязнь нести ответственность за их неудачи;

опасение конфликтов с исполнителями в случае возложения на тех дополнительных обязанностей.

Подчиненные, в свою очередь, уклоняются от принятия полномочий по таким причинам, как:

нехватка знаний, некомпетентность;

отсутствие веры в себя и руководителя;

страх ответственности за ошибки;

боязнь оказаться умнее руководителя;

перегрузка другими обязанностями;

недостаток информации, ограничивающий реальную возможность что-то сделать;

формальный подход к делу со стороны администрации, имеющий форму «фиктивного делегирования», т. е. передачи тех полномочий, которые исполнители давно уже имеют.