

# Трансформация системы делегирования полномочий и ответственности в работе компаний

**С.О. КАЛЕНДЖЯН**, доктор экономических наук, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Высшая школа корпоративного управления. Москва. E-mail: [sk@emba.ru](mailto:sk@emba.ru)

Рассмотрены теоретические и практические аспекты трансформации модели управления, основанной на делегировании полномочий и ответственности (Гарцбургская модель управления), и ее использование в российских компаниях. Анализируются преимущества и недостатки модели с учетом традиций и специфики сложившейся в России системы управления. Делегирование полномочий позволяет раскрыть инновационный потенциал конкретного человека на своем рабочем месте, улучшает качество управления и конкурентоспособность отечественных компаний.

*Ключевые слова:* модель управления, ответственность, трансформация, менеджмент

## Трансформация через обучение

Применительно к менеджменту трансформацию можно определить как методику перехода от административно-командных методов управления к демократическим, основанным на принципах делегирования полномочий и ответственности. Изменение менеджмента – это постепенное превращение одной модели управления, которая не может обеспечить должную эффективность при существенно меняющихся условиях, в другую, в большей степени отражающую потребности развития бизнеса и ожидания компетентных сотрудников нового поколения. В чем отличие трансформации от изменения? Трансформация обогащает изменение, привносит дополнительные нюансы, связанные с «вхождением и переплетением» систем, культур, стилей, связей, отношений и свойств.

Трансформация менеджмента компании из одной страны (со своей культурой и традициями) в компанию другой страны предполагает очень тонкую профессиональную работу команды специалистов по управлению. Их задача – перенести лучшие качества модели управления из одной страны

в «живой организм» компании другой страны. При этом надо обеспечить «приживаемость» переносимых качеств путем встраивания новой модели в уже действующую в конкретной компании.

Трансформация менеджмента не может быть осуществлена автоматически или путем простого издания приказа. Это длительный целенаправленный процесс, который может происходить, например, в рамках совместного предприятия, либо приглашения на работу иностранных топ-менеджеров, либо обучения своего персонала за рубежом или в отечественной бизнес-школе. Основой трансформации может быть принятие решения собственниками и руководителями об организации и проведении корпоративного обучения. Однако усилий одного человека или даже нескольких сотрудников часто недостаточно для проведения изменений. Нужна критическая масса сотрудников, которая может сыграть решающую роль для реализации планов по трансформации эффективной внешней модели менеджмента в повседневную жизнь компании.

Трансформация менеджмента – это процесс обмена и накопления знаний и практических навыков большим количеством сотрудников, которые определяют стратегию развития компании. В этом смысле она входит в компетенцию корпоративного управления. Для ее осуществления руководством компании должно быть принято решение, которое может готовиться, например, комитетом по стратегии, собственником или уполномоченным руководителем.

В отличие от реструктуризации и реинжиниринга бизнес-процессов, при трансформации больше внимания уделяется человеческому фактору, отсюда возрастает роль корпоративного обучения. Трансформация может рассматриваться как разновидность аутсорсинга в сфере управления. Без обучения компания может изменять менеджмент эволюционным путем очень долго, использование же технологий трансформации позволяет идти к цели высокими темпами.

## Особенности модели

Важная тенденция развития управления – его демократизация с сохранением порядка и исполнительской дисциплины, связанной с уважением и исполнением принятых законов,

норм и правил. Для достижения успеха необходимо сочетание творчества и инноваций с управленческим порядком.

Одной из наиболее известных в Западной Европе моделей управления, которая раскрывает личностные возможности человека, является Гарцбургская, разработанная профессором Р. Хёном<sup>1</sup> (на русском языке содержание этой модели представлено в работах С. Календжяна, Г. Бёме<sup>2</sup>).

Конечно, Гарцбургская модель несет в себе особенности европейской, в первую очередь немецкой системы управления, культуры и традиций<sup>3</sup>. При ее трансформации в российскую действительность надо учитывать черты, присущие национальному характеру и российскому стилю коммуникаций и управления.

Основа Гарцбургской модели – четырехэтапная схема делегирования:

Постановка целей и задач для компетентных сотрудников

+

Определение и установление диапазона полномочий компетентных сотрудников

+

Право самостоятельно действовать и решать поставленные задачи компетентными сотрудниками

=

Ответственность за действия или бездействия, за принятие или непринятие решения компетентными сотрудниками

Предпосылкой применения системы делегирования полномочий является наличие компетентных сотрудников, способных самостоятельно решать поставленные руководителем задачи и нести за них ответственность. Они должны быть готовы к их решению и согласны с поставленными целями. Самостоятельность сотрудников имеет предел – это их компетенция. Если сотруднику не

хватает полномочий

<sup>1</sup> *Höhn R.* Führungsbrevier der Wirtschaft. Bad Harzburg, 1986.

<sup>2</sup> См., например: *Календжян С., Бёме Г.* Теория и практика делегирования полномочий и ответственности в рамках компании. – М.: ИД «МЕЛАП», 2002; *Они же.* Анализ конкретных ситуаций по делегированию полномочий и ответственности. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2009 и др.

<sup>3</sup> *Сумленный С.* Немецкая система. Как устроена Германия. – М.: Дело, 2012.

*Касьянова К.* О русском национальном характере. – М.: Академический проект, 2003.

для решения задачи, то право принимать решение переходит к руководителю, а сотрудник выступает в качестве его консультанта.

Указанная схема служит базой для «Описания рабочих мест сотрудников»<sup>4</sup>. Кроме этого, с учетом особенностей компании, готовности сотрудников к восприятию изменений на основе учебной программы и всесторонних обсуждений разрабатывается документ – сводная концепция управления, принятая в компании. Этот документ обычно называют Общей инструкцией по управлению. Он служит основой для формирования единых управленческих навыков сотрудников и их применения на практике<sup>5</sup>.

### Европейский опыт

Одним из пионеров по применению Гарцбургской модели управления считается крупнейшая в Германии торговая сеть «АЛЬДИ» (ALDI), которая в течение многих лет успешно использует ее на практике<sup>6</sup>. Кое-что в Гарцбургской модели может вызвать впечатление преувеличенного управленческого порядка и бюрократии, но для «АЛЬДИ» это было самой подходящей системой, применение которой позволило ей выстроить стройную структуру и прийти к колоссальному успеху.

Д. Брандес выделил применительно к «АЛЬДИ» несколько преимуществ модели делегирования: самостоятельность делает работу для сотрудника более интересной, так как у них появляется стимул к обучению. А руководители могут концентрироваться на ключевых задачах и избегать перегрузок, а также постоянного чувства неудовлетворенности из-за дефицита времени. Для «АЛЬДИ» как розничной торговой компании было важно обеспечить приближение сотрудников к клиентам. Руководство ограничивается определением рамок основных направлений и целевых установок для оптимизации числа отдельных поручений и задач. Контроль осуществляется

<sup>4</sup> *Календжян С., Бёме Г.* Описание рабочих мест при делегировании полномочий и ответственности. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008.

<sup>5</sup> *Календжян С., Бёме Г.* Делегирование полномочий и ответственности. Система эффективного управления. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2007.

<sup>6</sup> *Brandes Dieter.* Die 11 Geheimnisse des ALDI-Erfolgs. –Frankfurt/Main, Campus Verlag GmbH, 2003.

выборочно по результатам работы сотрудника, а обратное делегирование не допускается, когда у сотрудника хватает знаний и навыков, полномочий и ресурсов.

Административную систему управления, основанную преимущественно на приказах, невозможно изменить только сменой высшего руководства: новые управленцы часто продолжают придерживаться старой системы, чтобы доказать, что предприятие теперь находится в надежных руках, и зачастую даже усиливают используемые методы администрирования. Нередко этим страдают молодые люди, которые компенсируют отсутствие управленческих навыков и опыта прямым администрированием. Система делегирования полномочий и ответственности, основанная на проявлении собственной инициативы на всех ступенях иерархии управления, позволяет коренным образом изменить взаимоотношения руководителей и сотрудников на предприятиях, стремящихся успешно функционировать и развиваться в рыночной экономике.

### Преимущества и недостатки модели для российских компаний

Мешать внедрению новой модели управления в российских компаниях могут следующие факторы.

- Особенности наших традиций – недоверие и нежелание соблюдать регламенты и правила.
- Слабая подготовленность руководителей в сфере социальной компетенции и управленческих навыков, боязнь относиться к сотрудникам «на равных», делегировать право самостоятельно действовать и решать вопросы даже в рамках оговоренных диапазонов трудовой деятельности.
- Неготовность сотрудников к самостоятельной работе, высокий риск ошибок из-за некомпетентности сотрудников, вызывающие у высшего руководства желание вмешиваться в их работу.
- Опасения руководителя, что при делегировании он теряет свою квалификацию и может что-то упустить, а также потерять авторитет из-за демократизации управления.
- Нежелание руководства тратить время и деньги на трансформацию новой для компании модели и систематическое обучение персонала.
- Неготовность сотрудников брать на себя ответственность из-за страха быть наказанными за допущенную ошибку.
- Незрелость коллегиального обсуждения проблем (обсуждение проблемы с сотрудниками зачастую рассматривается как признак некомпетентности и слабости руководителя).
- Низкая исполнительская дисциплина сотрудников, их стремление объяснить или оправдать срыв сроков и догворенностей, низкое качество выполнения работ, завышенные сметы и т.д.

- Невозможность «прятаться за спину коллеги», прозрачность работы, повышение конкуренции между сотрудниками.
- Неготовность раскрывать собственные резервы и выполнять работу в срок в условиях слабой материальной и моральной мотивации.
- Нежелание сотрудников изменяться и учиться.

Все перечисленные барьеры делегированию полномочий должны стать поводом для существенных изменений менеджмента компании (поднятие культуры менеджмента, вовлечение сотрудников в управленческую деятельность, процесс подготовки и принятия решений). На основе продуманной системы обучения можно получить новые знания и навыки в области управления, которые позволят существенно повысить результативность деятельности как в сфере управления, так и при выполнении конкретных видов работ.

При внедрении такой системы происходит демократизация менеджмента, формирование системы ответственности как за управление, так и за конкретную работу. Важная деталь модели – выделение персональной ответственности как сотрудников, так и руководителей. При этом четко проводится разграничение между ответственностью за руководство (управленческая ответственность) и ответственностью за конкретное выполнение задания или функции сотрудником.

Изменение стиля управления на основе принципов делегирования позволяет раскрыть потенциал нематериальной мотивации за счет превращения качества системы управления и межличностных коммуникаций в элемент мотивации<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Календжан С., Борш Г. Система эффективного управления: мотивация и развитие персонала. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010.

### **Схема трансформации делегирования полномочий**

В ходе трансформации Гарцбургской модели управления, исходя из теории и накопленного опыта, можно взять за основу следующие положения:

- с практической точки зрения систему делегирования полномочий и описание рабочих мест (ОРМ) лучше вводить сверху вниз (от высшего руководства и далее вниз по иерархии управления);
- необходимо подготовить людей, т.е. провести обучение на основе специальной корпоративной программы с привлечением бизнес-школы или тренингового центра.

В одиночку невозможно решить проблему описания рабочих мест. Для этого необходима специальная работа подготовленной команды. Наполнение конкретным содержанием пунктов выполняемых сотрудником работ – это творческий процесс, в котором участвуют сам обладатель рабочего места, его коллеги и руководители.

Предварительно необходимо провести всесторонний анализ и диагностику действующей системы управления в компании. В частности, на основе специальных вопросов определяются привилегии отдельных сотрудников, которые не имеют ясного объяснения; традиции, которые сложились за годы работы и отрицательно влияют на ход бизнес-процессов; накопившиеся проблемы в компании, которые запрещено обсуждать; не переданные полномочия сотрудникам со стороны руководителей; пробелы в видах деятельности или забытые виды работ и функций, которые необходимы, но их никто не выполняет; пересечения работ у сотрудников, когда неизвестно, с кого спрашивать результат.

Успешное проведение диагностики позволяет уточнить цели и задачи корпоративного обучения и консультирования с целью внедрения делегирования полномочий в действующую в компании систему управления.

Запускает процесс решение руководства. Оно принимается ключевым лицом, обладающим соответствующими полномочиями. Далее проводятся следующие мероприятия: корпоративное обучение (создается «почва» для проведения

изменений); разработка плана действия (основные этапы предстоящих работ, ответственные лица и сроки); создание оргкомитета для разработки основных документов и согласования старых и новых принципов управления; информирование персонала компании о предстоящих изменениях, учет замечаний и предложений; составление схемы перехода на новый стиль руководства (утверждение документов, издание приказа и т.п.).

### **Практика проведения трансформации**

В России, как и в Германии, при трансформации менеджмента приоритет отдается обучению «сверху вниз» по иерархии управления. Когда работа ведется в компании малого и среднего бизнеса, оправданно начать обучение с 20–30 руководителей. Успех создает мощный толчок для трансформации менеджмента внутри компании.

В случаях, когда руководство принимает решение осуществлять трансформацию менеджмента «снизу вверх», проводится тщательный анализ реакции сотрудников на перемены для учета этих обстоятельств на верхних уровнях иерархии компании.

Эффективно проведение всех внедренческих работ «под ключ» в бизнес-единице (филиале), расположенной в одном месте. Тогда наглядно видны результаты, и можно сделать однозначные выводы.

По мере усиления роли человеческого капитала все больше внимания уделяется подготовке и обучению резерва руководителей компании. Поэтому подготовку к трансформации менеджмента можно начать с будущих руководителей, которые будут вступать на линейные и штабные должности. Резерв руководителей становится носителем нового стиля руководства. Они смогут мультиплицировать знания при росте своих позиций и усилении влияния на процессы принятия решений.

Комбинированное очно-заочное обучение включает в себя цикл семинаров: вводный раскрывает суть метода, описывает общую схему предстоящей работы; промежуточные семинары-тренинги целенаправленно прививают отдельные навыки; итоговый семинар синтезирует знания и навыки,

обосновывает разработанные документы. Слушатели программы обычно изучают учебный материал и параллельно обсуждают кейсы, направленные на выработку конкретных управленческих навыков. Задания для самостоятельной работы позволяют переводить учебные материалы, результаты очных занятий в практику работы. Таким образом, происходит реальная трансформация менеджмента. На основе домашних заданий (из опыта слушателей) пишутся эссе на тему делегирования полномочий. Они обсуждаются в ходе очных семинаров-тренингов с участием коллег и преподавателя. Кроме этого, слушатель должен разработать свой вариант описания рабочего места. В целом группа готовит проект общей инструкции по управлению для своей компании. В этот документ включаются согласованные в рамках компании принципы делегирования полномочий, а также единые правила для проведения совещаний, критических и поощрительных бесед, замещения сотрудников, информирования и др.

Для обеспечения эффективного обучения создаются корпоративные учебные группы. В рамках этих групп проходит обмен опытом применения делегирования полномочий, организуются дискуссии и «круглые столы» по проблемам, возникающим в ходе внедренческих работ. Важно добиться творческой среды при трансформации менеджмента. Желательно, чтобы руководство компании обучалось вместе с ключевыми сотрудниками. Выработку новых навыков эффективно проводить в форме ролевых игр на конкретных примерах из жизни компании. Необходимо обеспечить свободное обсуждение всех плюсов и минусов новых управленческих приемов для их эффективного встраивания в действующую систему управления.

Делегирование полномочий предполагает сочетание управленческого порядка и инновационного творчества. За 8–10 месяцев можно добиться трансформации основ делегирования полномочий в средней по величине компании, а на малых предприятиях – реально полное внедрение модели.

После успешно проведенного обучения, разработки основных документов руководство издает приказ о переходе на новый стиль управления. При этом должны продолжаться учебные семинары для новых сотрудников, к ним надо

прикреплять наставников. Периодически необходимо проводить учебно-консультационные семинары для обсуждения успешных и проблемных ситуаций, которые возникают в ходе трансформации менеджмента.

Приведенная система трансформации менеджмента успешно реализуется в компании «Хендерсон» (HENDERSON)<sup>8</sup>. Это быстро растущая компания, имеющая сплоченный творческий и мотивированный на успех коллектив. Обучение было начато с высших руководителей и главных специалистов компании. В процессе обучения были разработаны кейсы – примеры из жизни компании, они обсуждались в ходе занятий. Все участники программы докладывали о своих новшествах в применении на практике предлагаемых управленческих и коммуникативных навыков и техник. «Сухой остаток» для компании выразался в уточнении и разграничении полномочий сотрудников, обсуждении и обосновании целей и задач, включении в арсенал проводимых мероприятий поощрительных и критических бесед, консультационных совещаний, «круглых столов», разработке описаний рабочих мест и общей инструкции по управлению.

Улучшение организации контроля при делегировании полномочий играет решающую роль, поэтому отработывались навыки выборочного контроля и контроля результатов. Особое место отводилось вопросам замещения и замены сотрудников. Этот аспект актуален для компании «Хендерсон» потому, что ее деятельность происходит в развитой конкурентной среде.

Внедрение системы делегирования полномочий оказало существенное влияние на успешное развитие многих российских компаний, в частности, производственно-торговой компании «Сатра-СГ»<sup>9</sup>, крупной розничной сети ООО «Украинский ритейл» и др.

<sup>8</sup> Национальный лидер в России по пошиву и продаже модной мужской верхней одежды.

<sup>9</sup> Аветисян С. «Секретное оружие» успешных управленцев // Управление персоналом. – 2010. – № 15(241).