

## Корпоративное управление и делегирование полномочий: адаптация европейского опыта в российском бизнесе

*С.О. Календжян,  
О.В.Гумилевская*

УДК 005  
ББК 65.5  
К-171

В эпоху глобализации экономики и бизнеса, для того, чтобы выжить и сохранить конкурентоспособность на рынке, любой компании необходимо меняться и развиваться, осваивая не только современные передовые технологии производства и маркетинга, но и новые эффективные методы управления организацией.

Роль корпоративного управления в странах Европы и США в настоящее время сложно переоценить. Выстраивание четкой системы взаимоотношений и правил взаимодействия между собственниками, менеджерами, сотрудниками компании и другими заинтересованными лицами («стейкхолдерами») составляет основу для успешного функционирования и развития любого бизнеса. Важно различать два понятия: корпоративное управление (corporate governance) и корпоративный менеджмент (corporate management). Корпоративный менеджмент представляет собой управление повседневной деятельностью организации. Задачи, связанные с корпоративным управлением (corporate governance), находятся в несколько иной плоскости. По определению ОЭСР (Организация Экономического Сотрудничества и Развития), корпоративное управление «включает в себя весь комплекс отношений между основными стейкхолдерами компании, определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и осуществляется контроль над ее деятельностью»<sup>1</sup>.

В Западных странах система корпоративного управления имеет богатую историю: она начала зарождаться еще в XVI-XVII веке, с появлением Ост-Индских торговых компаний – первых крупных акционерных компаний, в

---

<sup>1</sup> OECD Principles of Corporate Governance, 2004 // [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

которых собственность была отделена от текущего управления. В настоящее время корпоративное управление в компаниях Европы и США уже достигло очень высокого уровня развития, и является неотъемлемой частью крупного и среднего бизнеса. Четкая и прозрачная структура «corporate governance» является необходимой, в частности, для получения доступа к рынкам капитала, а также значительно повышает стоимость компании. Существуют различные формы и модели корпоративного управления, которые различаются по странам и компаниям, в зависимости от степени «размытости» капитала, количества акционеров и уровней иерархии.

Однако даже если абстрагироваться от уровня сложности построения организации, можно сделать вывод, что корпоративное управление решает жизненно важные задачи в любом бизнесе. В функции корпоративного управления входит разработка миссии, стратегии, постановка целей и задач компании, формирование структуры организации и корпоративной культуры, разработка и внедрение правил взаимодействия сотрудников на всех уровнях иерархии. Именно на этом уровне принимается решение **о выборе стиля управления компанией**.

В России система корпоративного управления находится только на стадии формирования, за счет чего многие успешные компании остаются недооцененными и испытывают трудности с выходом на рынок капитала. Большинство российских компаний уже достаточно серьезно относятся к созданию эффективной структуры организации, разработке миссии и стратегии, однако лишь немногие руководители (или члены Совета директоров) до конца понимают важность таких вопросов, как корпоративная культура и стиль менеджмента. Европейские же страны, напротив, благодаря большому историческому опыту, связанному с поступательным развитием бизнеса и постепенной трансформацией систем управления, считают выбор оптимального стиля менеджмента одной из ключевых задач корпоративного управления. Это связано, в первую очередь, с той важной ролью, которую играет человеческий капитал в системе европейского бизнеса.

### **СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ: ЕВРОПЕЙСКИЙ ОПЫТ**

Несмотря на существующие культурные различия между странами Европы, можно выделить несколько основополагающих принципов, на которых основано управление в преуспевающих европейских компаниях: к ним относится *эффективное управление человеческим капиталом, менеджмент качества и инновационная активность бизнеса*. Это подтверждается результатами ряда исследований, в том числе анализа деятельности компаний – призеров премии EFQM (Европейского фонда управления качеством)<sup>2</sup>. При этом управление человеческим капиталом является ключевым звеном менеджмента, которое влияет и на все другие аспекты.

---

<sup>2</sup> Алексеев Д.А., Рахлин К.М. Менеджмент качества и качество менеджмента – Европейский опыт. // [www.quality.eur.ru](http://www.quality.eur.ru)

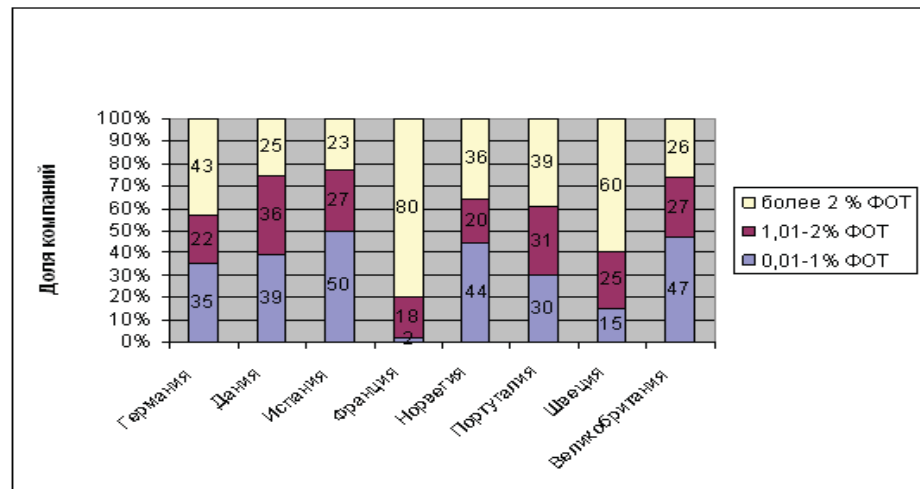


Все большее количество простых операций в странах с развитой экономикой уже выполняется автоматически, с помощью технических средств производства, в связи с чем от сотрудника требуется решение все более сложных, интеллектуальных задач. Творческий потенциал сотрудника определяет, в свою очередь, инновационный потенциал компании. Это означает, что сотрудник должен не только качественно выполнять поставленные перед ним задачи, но и постоянно совершенствовать методы своей работы, повышать эффективность, вносить инновационные (рационализаторские) предложения. Одним из показателей эффективности «рационализаторских предложений» сотрудников может служить, например, экономия от их реализации или добавленная стоимость от развития новых направлений деятельности.

Стратегия управления человеческими ресурсами в европейских компаниях базируется на трех основных параметрах: *правильный подбор и расстановка кадров, инвестиции в развитие сотрудников и эффективная система материальной и нематериальной мотивации*. Статистические данные по ряду стран демонстрируют высокий уровень расходов в странах Европы на обучение и развитие сотрудников. В среднем, не учитывая разброс по странам, европейские компании тратят на программы развития человеческого капитала от 1 до 2% общего фонда заработной платы<sup>3</sup>:

Рисунок 1

Распределение компаний в странах Европы по уровню затрат на развитие и обучение персонала



<sup>3</sup> Построено на основе статистических данных в статье Petrescu I., Konrad C. “Human resources management in the European context”// Review of International Comparative Management, 2012 – p. 52.

Однако, несмотря на то, что для европейских стран характерны одни и те же принципы HR-менеджмента, эффективность использования человеческого капитала в разных странах тем не менее достаточно сильно различается, что можно оценить как по прямым, так и по косвенным показателям. Одним из основных индикаторов эффективности использования человеческих ресурсов является показатель «производительности труда». Организация Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР), включающая развитые страны с рыночной экономикой, представила статистические данные по общему показателю производительности труда на страновом уровне. Показатель рассчитывался как уровень ВВП (в текущих ценах, в долл. США), создаваемый в стране за 1 час рабочего времени одним сотрудником<sup>4</sup>. Если принять показатель производительности труда в США за 100%, то средний уровень производительности труда в странах ОЭСР составляет 74%. При этом производительность труда в зоне Евросоюза значительно выше среднего – ее уровень составил 84,5% за 2011 год. Норвегия, Ирландия и Люксембург опережают США по уровню производительности, лидирующими странами являются также Германия и Франция, в то время как производительность труда в Испании, Италии, Португалии, Греции, Чехии меньше на десяток или более процентов. Очевидно также, что не только производительность труда в единицах ВВП, но и качество производимых товаров и услуг, и инновационная активность бизнеса далеко не идентичны между различными странами Европы.

Анализ литературы, посвященной менеджменту и управлению человеческими ресурсами, продемонстрировал, что существует еще один важный фактор, влияющий на эффективность использования человеческого капитала и, следовательно, на многие другие показатели эффективности. Этим фактором является *стиль менеджмента*, принятый в компании и положенный в основу корпоративной культуры. Именно здесь заложены основные различия в системе менеджмента компаний разных стран Европы. Дело в том, что стиль менеджмента в европейских компаниях до определенного времени не являлся предметом выбора руководства, более того, никто всерьез не рассматривал его как важный фактор развития компании. Стиль менеджмента формировался самостоятельно, на основе ряда исторических предпосылок, особенностей национальной культуры и принципов взаимоотношений людей, принятых в той или иной стране. По этому признаку европейские страны можно разделить на страны Северной и Южной Европы – здесь исторически представлены противоположные стили менеджмента: авторитарный стиль с жесткой и разветвленной иерархией, принятый на Юге Европы (Франция, Испания, Италия, Греция, Португалия и другие), и демократический стиль менеджмента с небольшим количеством ступеней иерархии и высокой степенью участия сотрудников в принятии решений (Германия, Дания, Нидерланды, Швеция, Великобритания)<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Breakdown of Gross Domestic Product per capita in its components // [www.stats.oecd.org](http://www.stats.oecd.org).

<sup>5</sup> Tixier M., Management styles across Western European cultures. The International Executive, Vol. 36(4), July/August, 1994, p.379.



В принципе, можно выделить гораздо больше стилей управления, исторически существовавших в различных странах и эпохах. Так, все стили управления, основанные на единоличном принятии решений, жесткой иерархии, тотальном контроле и низком уровне инициативы со стороны сотрудников, относят к категории «автократических» (сюда включают патриархальный, тоталитарный, административно-командный, авторитарно-правовой стили, в зависимости от различных нюансов и той политической эпохи, когда этот стиль был наиболее распространен). В свою очередь, стили управления, основанные на участии сотрудников в принятии решений, высоком уровне самостоятельности, доминировании горизонтальных связей над вертикальными, относят к категории «демократических» (сюда относят демократический, либеральный, кооперативный, смешанный стили управления, в зависимости от уровня контроля и степени свободы сотрудников). В данной статье мы не будем подробно рассматривать каждый из существующих стилей управления, а обобщенно выделим 2 противоположных типа, которые будут представлены как «авторитарный» и «демократический».

Итак, если попытаться в общих чертах охарактеризовать достоинства и недостатки каждого из двух противоположных стилей менеджмента, их можно представить в виде следующей таблицы:

Таблица 1

**Преимущества и недостатки двух европейских стилей менеджмента**

	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Авторитарный стиль	Принятие решений занимает меньше времени, чем при демократическом стиле менеджмента, постоянный контроль является естественной частью рабочего процесса.	Жесткая иерархия и отсутствие у сотрудников возможности самостоятельно действовать и принимать решения снижает их заинтересованность в работе и творчестве. Отсутствуют стимулы к инновационной активности и коллегиальному сотрудничеству
Демократический стиль	Сотрудники вовлечены в управление компаний и имеют возможность принимать решения в рамках оговоренных с руководством полномочий, они более мотивированы к повышению качества работы, продвижению новых идей. Их работа является более эффективной, так как причастны к принимаемым решениям и поэтому более ответственно относятся к их реализации.	Затягивается принятие решений из-за слишком долгого процесса согласований. Возникают проблемы контроля: сотрудники воспринимают контроль своей деятельности как недоверие к себе и к своей работе. При слабом контроле возникает опасность невыполнения решений или потери активов.

В процессе глобализации противоположные стили управления стали зачастую сосуществовать в рамках одной страны, благодаря транснациональным корпорациям. В связи с этим, специалисты в области экономики и управления начали проводить сравнительный анализ различных стилей управления и их влияния на производительность труда и эффективность работы компаний.

В современных условиях стиль менеджмента может являться мотивирующим или демотивирующим фактором для персонала, способствовать или препятствовать творческой активности сотрудников, способности самостоятельно принимать решения, при условии их равной квалификации и одинаковой системы оплаты труда. Так, авторитарный стиль управления подавляет инициативу сотрудников, превращая их в простых исполнителей конкретных заданий или операций, порученных руководителем. Авторитарный стиль подкрепляется наличием жесткой разветвленной иерархии, а также характеризуется отсутствием горизонтальных коммуникаций, коллегиального сотрудничества и системы нематериальной мотивации. Напротив, демократический стиль управления развивает способность сотрудников самостоятельно принимать решения, повышает уровень их вовлеченности в проблемы компании, стимулирует творчество и инициативу, развивает горизонтальные связи в противовес вертикальным. Как уже было отмечено, серьезным недостатком такого стиля управления является сложность осуществления контроля и слишком долгий процесс принятия решений.

Рисунок 2

### Воздействие стиля управления на эффективность работы компании



Таким образом, стиль управления, через воздействие на человеческий капитал и эффективность его использования, оказывает важное влияние на все остальные процессы, происходящие в компании (см. рисунок 2). Влияние стиля управления на человеческий капитал усиливается за счет того, что на его основе формируется корпоративная культура компании, увеличивается или, наоборот, уменьшается текучесть кадров, создается определенный брэнд компании на рынке труда: те компании, в которых стиль управления формирует атмосферу творчества и созидания, привлекают новых, высококвалифицированных, самостоятельных и думающих сотрудников.

Вследствие глобализации, руководители компаний получили возможность объективно оценить достоинства и недостатки каждого стиля управления и попытаться трансформировать их положительные черты в свою компанию, учитывая культурные особенности своей страны. Стало очевидно, что необходимо попытаться создать новый стиль управления, сочетающий в себе плюсы обоих стилей – эффективную систему принятия решения, контроль, и при этом высокую степень самостоятельности сотрудников, мотивирующую их к повышению качества работы и проявлению инициативы и творчества. К таким системам можно отнести Гарцбургскую модель управления, зародившуюся в Германии и основанную на делегировании полномочий и ответственности.

### **МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ: БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПРЕИМУЩЕСТВА**

Гарцбургская модель управления зародилась в немецком городе Бад Гарцбург в 60-е гг. XX века в Академии для руководителей, впоследствии ставшей Академией Экономики и Управления (AFW Wirtschaftsakademie). Революционной и крайне востребованной модель стала потому, что предложила стиль управления, основанный на делегировании полномочий и ответственности сотрудникам, в противовес господствующему в то время авторитарному стилю. Основная идея модели, разработанной профессором Р.Хеном<sup>6</sup>, состоит в том, что каждому сотруднику в компании необходимо предоставить определенный диапазон задач и полномочий, в рамках которого он имеет право самостоятельно действовать и принимать решения. Сотрудник должен чувствовать себя «хозяином» своего рабочего места, нести полную личную ответственность за свой участок работы, не перекладывая ее на коллег и руководителя.

Структуру Гарцбургской модели управления можно описать в виде четырехэтапной схемы<sup>7</sup>:

---

<sup>6</sup> Höhn R. Führungsbrevier der Wirtschaft. Bad Harzburg, 1986.

<sup>7</sup> Календжян С.О. Трансформация системы делегирования полномочий и ответственности в работе компаний. // Всероссийский экономический журнал «ЭКО», № 10, 2013, с. 145.

## Структура Гарцбургской модели управления

1. Постановка целей и задач для компетентных сотрудников

+

2. Определение и установление диапазона полномочий компетентного сотрудника

+

3. Право самостоятельно действовать и решать поставленные задачи компетентным сотрудником

=  $\Sigma$

4. Ответственность за действия или бездействия, за принятие или непринятие решения компетентным сотрудником

Указанная схема служит базой для разработки Описания рабочих мест сотрудников<sup>8</sup>. ОРМ представляет собой документ, устанавливающий для сотрудника цель и задачи его рабочего места, круг делегированных ему полномочий для решения поставленных задач, и ответственность за действия или бездействие.

Ответственность является центральным элементом модели управления, основанной на делегировании полномочий. Представление о том, что высшее руководство должно отвечать за все происходящее на предприятии, к сожалению, и на сегодняшний день имеется в головах некоторых руководителей и является большим препятствием к проявлению собственной инициативы у нижестоящих руководителей и сотрудников. Для авторитарного стиля руководства предполагается, что вышестоящий руководитель обладает необходимыми знаниями для принятия оптимального решения, то есть знает больше и лучше всех своих подчиненных. Это действительно может быть справедливо для небольших частных компаний старого типа, например, для ремесленной мастерской. Однако если речь идет о современном бизнесе, основанном на четком разделении труда и специализации, эта модель не работает. Руководитель компании не может и не должен владеть знаниями, превосходящими компетенции сотрудников в таких областях, как бухгалтерия, юриспруденция, инженерия, делопроизводство и другие. Задача современного руководителя – обеспечить разработку и реализацию стратегии компании, осуществить подбор компетентных сотрудников, предоставить им собственный диапазон полномочий, соответствующий их компетенции и мотивировать к принятию самостоятельных решений в рамках этого диапазона, а также осуществлять кон-

---

<sup>8</sup> Календжян С.О., Бёме Г. Описание рабочих мест при делегировании полномочий и ответственности. – М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2008.– 95 с.

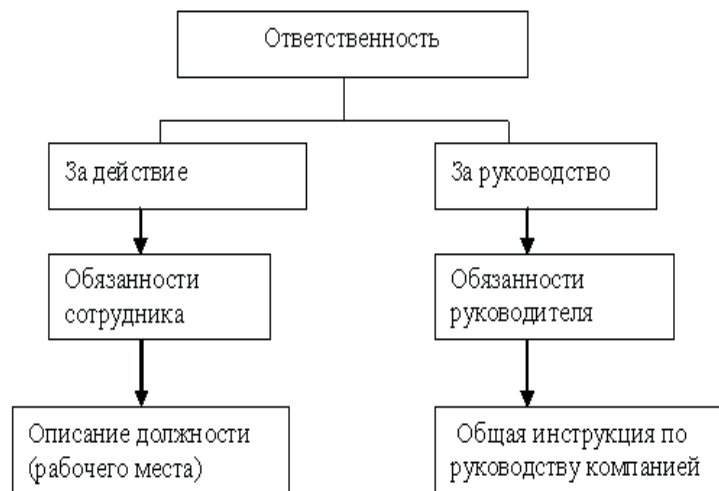




троль. Авторитет руководителя нового типа основан на том, чтобы уметь управлять людьми, которые более компетентны в рамках своих полномочий. В связи с этим, Гарцбургская модель предполагает разделение ответственности на 2 типа: *ответственность за действия* и *ответственность за руководство*<sup>9</sup>.

Рисунок 4

**Разграничение ответственности**



По мере роста позиции руководителя в иерархии управления увеличивается доля его ответственности за руководство и уменьшается объем конкретных видов работ (действия) и тем самым сокращается ответственность за действия.

В модели делегирования полномочий также уделяется огромное внимание навыкам софт-менеджмента: управления людьми, коммуникации, мотивации, межличностным отношениям, корпоративной культуре и стилю.

Одним из важнейших принципов системы делегирования полномочий является **обязательность контроля** работы сотрудника **его непосредственным руководителем**. В отличие от авторитарной системы управления, где распространен тотальный контроль, подразумевающий вмешательство руководителя во все процессы работы сотрудника и ассоциирующийся с недоверием, в гарцбургской модели

<sup>9</sup> См. Календжян С., Беме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. – М.: Дело, 2007. – 280 с.

управления основная задача контроля – своевременно выявить возможные ошибки в деятельности сотрудника, предоставить ему обратную связь по итогам выполненной работы, дать возможность исправить ошибки и недостатки в работе, а также распространить «положительный опыт» в рамках компании. Как и в случае с ответственностью, контроль по своему содержанию разделяется на 2 вида: контроль за профессиональной деятельностью и контроль за управлением людьми.

В целом, модель делегирования полномочий и ответственности представляет собой успешное сочетание черт авторитарного и демократического стиля управления. Путем четкого разграничения сферы полномочий и ответственности каждого сотрудника на любом уровне иерархии, а также развития социальных компетенций руководителя, она позволяет совмещать самостоятельность и инициативность сотрудников с наличием контроля и прозрачной системы принятия решений. Кроме того, предложенный стиль управления способствует развитию горизонтальных коммуникаций и коллегиального сотрудничества в компании.

*Таблица 2*

***Преимущества управления путем делегирования полномочий***

<b><i>Параметры эффективности</i></b>	<b><i>Механизм влияния стиля управления, основанного на делегировании полномочий</i></b>
Производительность труда	Четкое понимание круга задач, наличие подробного описания делегированных полномочий, отсутствие дублирования функций среди сотрудников, наличие налаженной системы коллегиального сотрудничества позволяют значительно сокращать время выполнения работ.
Качество работы	Повышение уровня ответственности путем выделения «самостоятельного участка» работы, возможность самостоятельно принимать решения мотивируют сотрудника постоянно совершенствовать качество своей работы. Сотрудник знает, что несет персональную ответственность за полученный результат.
Инновации	Инновации, связанные с « <u>функционированием</u> » компании: даже у рядовых сотрудников появляется мотивация к творчеству, так как они получают право принимать самостоятельные решения в рамках делегированных полномочий. Результат – внедрение рационализаторских предложений сотрудников. Инновации, связанные с « <u>развитием</u> » компании: благодаря системе делегирования, у руководителей появляется время для разработки новых стратегических направлений развития, они получают возможность реализовать свой творческий потенциал, не «размениваясь» на тотальный контроль сотрудников и выполнение рутинных работ.



Примеры ряда немецких и европейских компаний демонстрируют серьезные практические результаты применения модели, связанные как с эффективностью работы сотрудников, так и с уровнем инновационной активности.

### **МЕНЕДЖМЕНТ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ: ТРАНСФОРМАЦИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ, ОСНОВАННОЙ НА ДЕЛЕГИРОВАНИИ ПОЛНОМОЧИЙ**

К сожалению, в российском бизнесе эффективность управления человеческим капиталом остается крайне невысокой, по сравнению с большинством развитых стран Запада. Средняя производительность труда сотрудника в России составляет всего треть от аналогичного показателя в США, и в разы ниже, чем производительность труда в странах Северной Европы и Японии. Анализируя различные факторы, можно сделать вывод, что причиной столь низких показателей является не столько техническая отсталость производства, сколько неэффективный стиль менеджмента, традиционно применяемый в российских компаниях.

Компании, работающие на основе традиционных административно-командных методов, меняются чрезвычайно медленно и поэтому не могут приспособиться к требованиям быстро меняющейся среды бизнеса. Для многих отечественных предприятий характерно:

- отсутствие эффективно работающих отделов маркетинга и налаженной системы работы с клиентами;
- несоответствие системы контроля качества современным требованиям;
- обновление продуктового ряда происходит очень медленно;
- нет аудита издержек, они разбрасываются по всем производствам;
- доход создают одни, а получают все понемногу;
- низкая инновационная активность;
- «авральная» работа, скорость в ущерб качеству;
- приоритет краткосрочных задач над долгосрочными (стратегическими).

Как уже было показано, одним из важнейших факторов, оказывающих влияние на производительность труда, качество продукции и услуг, скорость развития и распространения инноваций, является эффективность управления человеческим капиталом, напрямую связанная со стилем менеджмента в компании. Неэффективность традиционно сложившегося стиля менеджмента в российских компаниях связана с такими чертами, как: недоверие руководителя к сотрудникам, нежелание сотрудников принимать решения, «коллективная ответственность» в противовес индивидуальной, наказуемость инициативы, отрицательная мотивация (страх наказания сильнее, чем стимулы материальной и нематериальной мотивации). В российских компаниях существует много резервов в сфере организации управления сотрудниками: это весь комплекс механизмов делегирования полномочий, нематериальной мотивации, коллегиального сотрудничества.

В современных европейских компаниях стиль менеджмента уже является результатом осознанного решения, принимаемого руководством. Для совершенствования ключевых бизнес-процессов, российскому бизнесу необходимо также осознать, что трансформация более эффективной модели менеджмента представляет из важнейших задач корпоративного управления. Проанализировав основные преимущества немецкой модели менеджмента, основанной на кооперативном управлении и делегировании полномочий, необходимо понять, будет ли эффективной трансформация этого стиля управления на российскую почву? Позволяют ли особенности российского менталитета и исторически сложившаяся культура безболезненно привить зарубежные методы софт-менеджмента?

Несмотря на существующие различия, связанные с национальным менталитетом, между российской и европейской культурой управления существует ряд общих черт, позволяющих осуществлять трансформацию менеджмента на практике. Во-первых, это традиционно высокая социальная ориентированность, взаимная лояльность сотрудника и компании, предполагающая установление долгосрочных взаимосвязей. Во-вторых, и для российской, и для европейской культуры большую роль играют коммуникации, коллектив и командная работа, очень важно сочетание коллективного и индивидуального. Ценности европейской и российской культуры бизнеса в целом не противоречат друг другу, но при этом европейская модель (в частности, Гарцбургская модель управления) более упорядоченно выстраивает бизнес-процессы и систему взаимоотношений коллег и руководителей в рамках организации. Российским компаниям недостает четкости распределения полномочий и ответственности между сотрудниками различных уровней иерархии, построения эффективной системы контроля, налаженных коммуникаций, вследствие чего возникает «авральная» работа, перекладывание ответственности друг на друга и на руководителя, боязнь инициативы и творчества. Так как создавать собственную модель управления, позволяющую устранить существующие недостатки, «с нуля» – долговременная и крайне сложная задача, оптимальным решением является адаптировать более эффективную зарубежную модель управления с учетом национальной специфики.

Решение о трансформации менеджмента является функцией корпоративного управления, задачей высшего руководства компании. Трансформация модели делегирования полномочий и ответственности в практику организации осуществляется через обучение. Возможны два пути трансформации менеджмента по модели делегирования полномочий и ответственности:

- Системная трансформация системы делегирования на основе корпоративного обучения;
- Постепенная трансформация модели или ее отдельных элементов по инициативе руководителя компании/подразделения.



Многолетняя практика обучения слушателей ВШКУ РАНХиГС методам изменения стиля менеджмента показала, что **системная трансформация**, основанная на корпоративном обучении, имеет серьезные преимущества. Во-первых, с самого начала процесса трансформации, большая часть сотрудников вовлечены в этот процесс, осознают его цели и задачи. А как показал опыт различных трансформационных процессов как в России, так и за рубежом, большая часть неудачных изменений менеджмента связана именно с непониманием и неприятием этих изменений сотрудниками. Во-вторых, перед началом корпоративного обучения, проводится *диагностика состояния менеджмента*, в которой принимают участие сотрудники, описывая процессы, происходящие на их рабочих местах. Это позволяет руководству составить целостную картину всех проблем управления, существующих в компании на различных уровнях иерархии; кроме того, диагностика помогает и самим сотрудникам, понять, что именно необходимо изменить на собственном рабочем месте с целью повышения эффективности: это служит дополнительной мотивацией для проведения преобразования. Наконец, система корпоративного обучения предполагает быструю трансляцию управленческого опыта и опыта трансформации между сотрудниками и руководителями различных подразделений, во время дискуссий, обучающей работы команд, разбора кейсов.

Однако существует и множество примеров, когда трансформация менеджмента не проводится системно, а инициируется руководителем какого-либо конкретного подразделения после прохождения обучения модели делегирования полномочий. Большинство слушателей программ описывают в своих кейсах, как самостоятельно начали проводить изменения в своих подразделениях, менять собственные методы работы с подчиненными, налаживать систему информирования, коммуникации с сотрудниками по модели делегирования. Несмотря на то что трансформация менеджмента начинала проводиться «точечно», ее положительные результаты часто транслировались в другие подразделения компании. Возникали ситуации, когда, наблюдая на практике успехи новой системы управления или ее элементов в конкретно взятом подразделении компании, руководство компании принимало решение о необходимости системной трансформации.

В данной статье мы рассмотрим пример системной трансформации на основе кейса одного из слушателей ВШКУ, руководителя компании, в которой было проведено корпоративное обучение по внедрению модели делегирования полномочий и ответственности.

### **ПРИМЕР СИСТЕМНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА: ВНЕДРЕНИЕ МОДЕЛИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В КОМПАНИИ «САТРА-СГ»**

Данный кейс<sup>10</sup> описывает опыт внедрения системы делегирования полномочий и ответственности многопрофильной московской компании «Сатра-СГ», основной

---

<sup>10</sup> Аветисян С. «Секретное оружие» успешных управленцев.// Управление персоналом, № 15(241), 2010, с. 76-78.

деятельностью которой является производство, оптово-розничная торговля входными и межкомнатными дверьми. Компания имеет достаточно известный бренд, доля производства на рынке своего округа составляет 50%.

Трансформация системы делегирования полномочий в этой компании на основе корпоративного обучения произошла и продемонстрировала первые результаты уже давно. Таким образом, имеется возможность оценить результаты трансформации, эффективность этого процесса и основные недостатки уже по прошествии определенного количества времени, когда система уже успела проявить себя в действии.

В первую очередь, следует отметить, что на основе результатов трансформации подтвердилась следующая гипотеза: применение принципов делегирования полномочий и ответственности в подразделениях многопрофильной компании, с учетом современных реалий, существенно повышает результативность работы как отдельных подразделений, так и компании в целом.

Системная трансформация менеджмента складывалась из трех этапов: *предварительной диагностики* состояния менеджмента в компании, *корпоративного обучения*, и непосредственно *внедрения модели делегирования* (с разработкой Общей инструкции по управлению и ОРМ).

Проведение диагностики позволило сразу же выявить ряд серьезных нарушений в существующей системе управления:

- Неправильное распределение трудовых ресурсов и связанная с этим низкая производительность труда;
- Дублирование функций, попытка вмешательства сотрудников в сферу полномочий своих коллег;
- Отсутствие налаженного коллегиального сотрудничества и горизонтального информирования;
- В отделе продаж были выявлены нарушения в виде обратного делегирования и возврата полномочий – все отстранялись от выполнения некоторых важных работ, в связи с отсутствием мотивации;
- Вертикальное информирование проводится несвоевременно;
- Сотрудники избегают выполнения новых заданий, которые не отражены в плане.

Все это усложняло эффективную работу подразделений и компании в целом. Однако прежде чем начать проводить организационные изменения, необходимо было обеспечить понимание принципов делегирования полномочий и ответственности как руководством, так и сотрудниками компании. Именно поэтому было принято решение о проведении *корпоративного обучения*.

По итогам корпоративного обучения, проведения многочисленных дискуссий и разбора кейсов, было выявлено, что основные нарушения в системе управления были вызваны отсутствием **описаний рабочих мест (ОРМ)**, необходимость раз-



работки которых давно назрела. В процессе разработки ОРМ был решен целый ряд первоочередных задач для компании:

Усовершенствована **организационная структура**, описаны все рабочие процессы, которые осуществляют структурные подразделения. Стали понятны «горизонтальные» и «вертикальные» взаимосвязи между руководящим составом и сотрудниками, а также между самими сотрудниками.

Произведено перераспределение рабочих мест в соответствии с усовершенствованной структурой. Были установлены цели и задачи рабочего места, исходя из новой стратегии развития компании. Таким образом, была решена проблема дублирования функций и пересечения зон ответственности. Для этого в процесс разработки ОРМ были включены все сотрудники.

Основные результаты трансформации выразились в следующем:

- Сотрудники четко представляют себе поставленные перед ними цели и задачи, а также границы полученных полномочий. Они понимают, что означают «особые случаи», когда необходимо обратиться к руководству для принятия решения.

- Поскольку ОРМ однозначно устанавливает полномочия на всех уровнях, руководитель может объективно оценить результаты действий своих подчиненных, освобождаясь от конфликтов.

- Повысилась индивидуальная ответственность сотрудников, что повысило эффективность работы компании в целом. Делегирование выявило тех сотрудников, которые готовы решать поставленные перед ними задачи путем перекалывания ответственности на других сотрудников. Такие случаи пресекались, и с такими сотрудниками проводились критические беседы. Между тем, налаживание коллегиального сотрудничества – проблема, которая решается в течение не одного года. *Чем выше уровень коллегиального взаимодействия, тем выше класс самой компании.*

- Раскрылся интеллектуальный потенциал личности, у сотрудников появилась возможность открыто проявлять инициативу, вносить свой личный вклад в процесс развития бизнеса. Был внесен ряд ценных для компании предложений, среди которых, например, *разработка Анкеты персональной работы с потенциальными клиентами, или распродажа всего неликвидного товара с целью оптимизации складского запаса.*

- Были введены новые формы коммуникации, такие как: обсуждение проблемы за круглым столом, консультационные и служебные совещания, объединение в рабочие команды. Таким образом, сотрудники начали участвовать в принятии решений, касающихся не только их отдельного участка работы, но и всего подразделения или компании в целом.

Руководством компании была произведена попытка оценить результаты трансформации менеджмента не только на качественном, но и на количественном уровне. Во-первых, по оценкам руководства «Сатра-СГ», пересмотр целей и задач, а

также стратегии развития компании в процессе внедрения системы делегирования, привел к концентрации ресурсов и усилий на стратегических объектах, на основном бизнесе, к приобретению перспективных бизнес-проектов для последующего развития; рост инвестиций за 2008-2010 год составил 30%. Во-вторых, система делегирования полномочий послужила самостоятельным фактором нематериальной мотивации сотрудников, что позволило избежать дополнительного материального стимулирования при повышении эффективности труда. Четкая ответственность за конечный результат, повышение эффективности контроля и управления, упрощение процедуры документирования создали прозрачную систему принятия решений. Была внедрена система регистрации управленческой информации. Подобная работа очень трудоемка, но такая информация необходима для реального управления. Одним из значительных успехов, достигнутых после внедрения указанного подхода, является рост капитализации за 2008-2010 гг. на 17%.

Внедрение принципов делегирования можно рассматривать как отдельный элемент оптимизации управления. Именно система управления влияет на финансовые результаты деятельности, рентабельность, капитализацию, позволяет добиться более низкой стоимости услуг, продуктов путем снижения их себестоимости (что создает дополнительные конкурентные преимущества компании). Если рассматривать операционную чистую прибыль компании «Сатра-СГ», то за 2 года она возросла: с 7 до 12% по оптовой торговле сантехникой, с 2 до 20% в сфере розничной торговли, с 3 до 22% в сфере производства. В среднем, операционная чистая прибыль компании (в % от выручки) выросла с 10% до 18,7% за 2 года после внедрения модели делегирования полномочий и ответственности.

Интересно рассмотреть не только положительные стороны трансформации менеджмента, но и основные возникшие сложности при ее реализации. По оценкам генерального директора, одним из самых сложных препятствий на пути внедрения делегирования полномочий и ответственности стала **корпоративная культура компании**, которая сильно отличается от западной. Диагностические опросы показали, что практически отсутствует культура коллегиального сотрудничества, культура информирования сотрудников и коллег, делового общения, проведения бесед и дискуссий. Именно поэтому, одним из важнейших инструментов трансформации стало «прививание» культуры делового общения, принятия совместных решений в коллективе. При возникновении проблем, с целью совершенствования работ проводились консультационные и служебные совещания. Их техники и технологии теоретически изучались сотрудниками и практически закреплялись в ходе практических занятий и тренингов. В результате они стали естественными элементами культуры компании. В результате активных дискуссий принимались оптимальные решения, которые фиксировались в **протоколах по каждому совещанию**. Такие совещания вошли в привычный ритм работы компании и научили сотрудников искусству делового общения, эффективному взаимодействию друг с другом.





Очень важную роль для вовлечения сотрудников в новую систему управления сыграла совместная разработка Описаний рабочих мест. Сотрудниками было оценено, что руководство интересуется их мнением по данному вопросу, к тому же, они получили возможность наглядно увидеть все недостатки существующей системы управления и возможности, предоставляемые новой моделью делегирования полномочий.

Таким образом, пример компании Сатра-СГ, так же как и ряд других многочисленных кейсов слушателей ВШКУ по трансформации менеджмента, показал, что внедрение модели делегирования полномочий на российскую почву эффективно и дает серьезные результаты. Однако для успешной трансформации необходимо преодолеть, в первую очередь, существующие психологические барьеры как у руководителей, так и у сотрудников, связанные с особенностями исторического пути развития российского бизнеса. К таким барьерам относится страх личной ответственности, страх проявления инициативы, отрицательная мотивация к труду у сотрудников, а также недоверие руководителей к сотрудникам и желание контролировать все самостоятельно. Как показал опыт, эффективно преодолеть барьеры трансформации менеджмента возможно только путем системного обучения сотрудников компании, максимального вовлечения их во все трансформационные процессы. Сотрудники не должны оставаться в неведении, а должны ясно понимать, какие преимущества несет для них новая система управления, и как ее внедрение будет влиять в будущем на их собственную работу, и на работу их коллег. Им должно быть очевидно, что делегирование им ответственности несет в себе не опасность увольнения или наказания, а возможность развиваться на своем рабочем месте без излишнего давления со стороны руководства. Кроме того, необходимо разработать эффективную систему материальной и нематериальной мотивации, создающую дополнительные стимулы для сотрудников брать на себя ответственность и проявлять инициативу в сфере своих полномочий, что должно вести к росту производительности труда. Только в этом случае трансформация европейской модели менеджмента в российские компании может считаться успешной. Как показала практика большинства компаний, адаптация модели носит достаточно длительный характер, и существующие барьеры удается полностью устранить в среднем за 2-3 года.

Для достижения эффективного результата необходимо постоянное участие и контроль за процессами трансформации со стороны высшего руководства компании. Важно помнить, что успешное изменение стиля менеджмента является одной из ключевых задач корпоративного управления в современном российском бизнесе.

### БИБЛИОГРАФИЯ:

- OECD Principles of Corporate Governance, 2004// [www.oecd.ru](http://www.oecd.ru).
- Алексеев Д.А., Рахлин К.М. “Менеджмент качества и качество менеджмента – Европейский опыт” // [www.quality.eup.ru](http://www.quality.eup.ru) (Alekseev D.A., Rahlin K.M. “Menedzhment kachestva i kachestvo menedzhmenta – Evropejskij opyt”)
- Petrescu I., Konrad C. “Human resources management in the European context”// Review of International Comparative Management, 2012, p. 49-54.
- Tixier M. “Management styles across Western European cultures” // The International Executive, Vol. 36(4), July/August, 1994, p. 377-389.
- Календжян С., Беме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. – М.: Дело, 2007. – 280 с. (Kalendzhjan S., Beme G. Delegirovanie polnomochij i otvetstvennosti: sistema jeffektivnogo upravljenija. – М.: Delo, 2007. – 280 s.)
- Календжян С.О., Бёме Г. Описание рабочих мест при делегировании полномочий и ответственности. – М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2008. – 95 с. (Kalendzhjan S.O., Bjome G. Opisanie rabochih mest pri delegirovanii polnomochij i otvetstvennosti. – М.: Izd-vo «Delo» ANH. 2008. – 95 s.)
- Календжян С.О. Трансформация системы делегирования полномочий и ответственности в работе компаний. // Всероссийский экономический журнал «ЭКО», № 10, 2013, с. 143 – 152. (Kalendzhjan S.O. Transformacija sistemy delegirovanija polnomochij i otvetstvennosti v rabote kompanij. // Vserossijskij jekonomicheskij zhurnal «JeKO», № 10, 2013, s. 143 – 152.)
- Аветисян С. «Секретное оружие» успешных управленцев.// Управление персоналом, № 15(241), 2010, с. 76-78. (Avetisjan S. «Sekretnoe oruzhie» uspešnyh upravlencev.// Upravlenie personalom, № 15(241), 2010, s. 76-78.)
- [www.stats.oecd.org](http://www.stats.oecd.org). – портал статистических данных сайта Организации Экономического Сотрудничества и Развития (portal statisticheskikh dannyh sajta Organizacii Jekonomicheskogo Sotrudnichestva i Razvitija).

