

## Как создать внутрифирменную бюрократию

*«Без бумажки ты букашка», - гласит русская пословица. Между прочим, букашки, т.е. насекомые, - самый процветающий класс. Маленькие фирмы вполне комфортно себя чувствуют и без лишних бумажек. Но если ваша «букашка» интенсивно растёт, придётся задуматься и о них!*

### **Синдром МММ**

Дело можно делать тремя способами.

Первый: своими руками.

Второй: найти того, кто умеет и может, и создать мотивацию (например, пообещать денег).

Третий: чётко и в деталях описать задачу, найти достаточно толковых людей, убедиться, что они всё поняли, пообещать денег и установить контроль. Это и называется громким словом *менеджмент*.

Каждый предприниматель имеет опыт работы всеми тремя способами. Собственно, это и есть путь развития бизнеса. Если ты открыл магазин, то придётся самому стоять у кассы. Если два магазина, - ставить к кассам доверенных лиц. Если 10 магазинов – нанимать «дешёвых» кассирш, давать инструкции и контролировать. А если 100?

Переход от первого способа ко второму обычно совершается быстро и без больших проблем. Многие российские компании этим и ограничиваются. Можно долго и успешно вести бизнес десятком проверенных людей, набравшихся опыта в процессе работы.

Куда сложнее сделать третий шаг: от управления людьми к управлению целями и процессами. То есть, *от ручного режима к регулярному менеджменту*. Это не слишком приятно и довольно затратно, но на определённом уровне становится необходимым.

Предпринимательство – это азарт, риск и свобода. Если с азартом и риском у большинства бизнесменов всё в порядке, то со свободой, как правило, наоборот, - чем больше занимаешься делом, тем её меньше. Велик соблазн передать управление наёмным менеджерам, но... КТО БУДЕТ СТОЯТЬ У КАССЫ? Кто-то из классиков сказал: *«Собственники не разоряют бизнес. Его разоряет не заинтересованный менеджмент»*.

Широко распространённый синдром развивающегося предприятия – Местечковый Менеджерский Монополизм (МММ). Менеджеры создают и тщательно охраняют свои феодальные надель, где обладают монополией на власть, информацию, принятие решений. И не всегда понятно, к чьей выгоде эта монополия: собственника компании, или менеджера-помещика?

Бизнес развивается от мелкого к среднему и крупному руками конкретных людей, и накапливаемый ими опыт остаётся у них же в головах. Постепенно компания превращается в «фабрику звёзд» местного масштаба: каждый менеджер на своём месте абсолютно не заменим, поскольку обладает монополией на знание, как делается дело. Убери его – и всё рухнет. А если этот

опыт «утечёт» к конкурентам – тогда совсем плохо. Таким образом, бизнес и его собственник всё больше зависят от своего персонала.

Согласно принципам авторского права, интеллектуальный актив, созданный работником за зарплату, принадлежит не ему, а работодателю. С опытом и знаниями это не срабатывает: этот актив создаётся работниками на средства работодателя, но остаётся в их полном распоряжении.

Местечковая монополия на «знаю-как» не только создаёт благоприятную почву для корпоративного шантажа. Она же лежит в основе многочисленных потерь (которые никто не в состоянии посчитать), проблем и «косяков». Ведь совсем не факт, что работник выполняет свои задачи действительно оптимально. И тем более не факт, что его способы работы отвечают интересам компании в целом, а не только его личному удобству, привычкам и предпочтениям.

Сравним компании, управляемые в «ручном» режиме и методами регулярного менеджмента (т.е., внутрифирменной бюрократии):

«Ручное» управление	Регулярный менеджмент
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оргструктура размытая и не определённая, сложилась стихийно</li> <li>• Только оперативное планирование</li> <li>• Ставятся ближайшие цели, менеджмент хватается за подвернувшиеся возможности</li> <li>• В каждом сегменте (подразделении) предприятия свои обычаи делового оборота</li> <li>• Главный управленческий ресурс - персоналии</li> <li>• Оцениваемые результаты: как получилось</li> <li>• Полномочия присваиваются менеджерами по собственной инициативе, ответственность не определённая</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оргструктура чёткая и сознательно выстроенная</li> <li>• Управление на основе долгосрочных стратегических планов</li> <li>• Ставятся долгосрочные цели, создаются инвестиционные проекты</li> <li>• Существуют единые стандарты делового оборота для всего предприятия</li> <li>• Главный управленческий ресурс – правила, регламенты, прописанные бизнес-процессы</li> <li>• Оцениваемые результаты: по показателям реализации планов и отклонениям</li> <li>• Полномочия и ответственность определяются должностными позициями</li> </ul>

Какое управление вам нравится больше? На самом деле оба варианта имеют одинаковое право на существование\*. Но если вас утомил синдром МММ, – стоит присмотреться к правой стороне таблицы...

### ***Польза и вред бюрократии***

Развитие внутрифирменной бюрократии, - регламентов, инструкций, утверждённых бизнес-процессов – очевидный способ уйти от зависимости компании от собственного персонала, сделать «знаю-как» корпоративным активом. Не зря ведь определённый уровень «бюрократии» в компании – одно из условий получения сертификата качества ISO, а также выхода на IPO. Попутно

\* Напр., Розин М. Успех без стратегии. Технологии гибкого менеджмента. М., «Альпина паблишерз», 2011

решается и задача улучшения, оптимизации: прописываются и вменяются в обязанность эффективные и нужные компании действия и правила. Планирование и отчётность, вплоть до внедрения Системы Сбалансированных Показателей (BSC), позволяют ответить на главный вопрос: сколько же мы на самом деле тратим, и сколько зарабатываем?

Однако нет на этом свете вещей однозначно полезных или вредных. Врачи утверждают: здоровью мужчины исключительно способствует лёгкий инфаркт в 40 лет. Заставляет, знаете ли, поменять образ жизни... Аналогично, пара – тройка серьёзных встрясок бизнеса среднего возраста по причине всеобщего беспорядка наводит собственника на мысль о целесообразности развития бюрократии.

Только не надо впадать в эйфорию. В нашей стране бюрократии хватает, но число проблем почему-то не уменьшается. То же самое относится и к каждому отдельно взятому предприятию. Знаете, что такое забастовка по-японски? Это когда работники начинают в точности выполнять все инструкции.

В «ручном» управлении компанией есть свои прелести. Например, достаточно гибкое реагирование на обстоятельства (хотя не факт, что быстрая реакция приведёт к успеху). Корпоративную бюрократию чаще всего упрекают в неповоротливости, а в современной России с её переменчивыми «метеоусловиями» это, конечно, беда. Регулярный менеджмент вызывает определённую аллергию и у тех, для кого идолом является Его Величество Результат: ведь речь идёт о процессах, а у нас «процессник» - это ругательство. Наконец, многим не нравится обезличивание компании, превращение её из «команды единомышленников» (каждый из которых зачастую тянет одеяло на себя) в механизм из «людей-винтиков».

Так что приходится принимать политические решения, взвешивая как пользу, так и вред от «обюрокрачивания»:

Польза	Вред
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Систематизирует работу</li> <li>• Повышает дисциплину, ответственность, общую культуру ведения дел</li> <li>• Усиливает централизованное управление</li> <li>• Делает предприятие прозрачным для владельца</li> <li>• Позволяет контролировать процессы</li> <li>• Делает «знаю-как» интеллектуальным активом предприятия</li> <li>• Упрощает обучение и адаптацию новых работников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Замедляет работу</li> <li>• Повышает стоимость управления (затраты на административный персонал и процедуры)</li> <li>• Требует больших финансовых, человеческих и временных затрат на внедрение</li> <li>• Снижает гибкость реагирования на изменения</li> <li>• Порождает примат процессов над результатами</li> <li>• Отчуждает людей, снижает позитивное действие личностных факторов</li> </ul>

## ***По дороге, вымощенной благими намерениями***

Вот обычный сценарий перестройки компании в сторону регулярного менеджмента, пройденный сотнями российских предприятий. Иногда – по несколько раз с периодом в несколько лет (от кризиса до кризиса).

**Акт 1. Лиха беда – начало.** Замученный синдромом МММ Владелец бизнеса требует от Топ- менеджмента перехода к регулярному управлению. Топ-менеджмент берёт под козырёк и ... ничего не происходит.

Сцена повторяется. На этот раз Топ-менеджмент объясняет Владельцу, что бюрократизация компании:

А) не нужна;

Б) не своевременна;

В) слишком дорога;

Г) ей некогда и некому заниматься, поскольку все заняты по уши *реальным делом*.

Окончательно выведенный из себя Владелец бизнеса грозит заменить Топ-менеджмент на более покладистый.

**Акт 2. Работа пошла!** Поскольку бюрократизировать компанию действительно некогда и некому (никто не знает, как), нанимается Команда Реформаторов – Бюрократизаторов (КРБ). Это могут быть внешние консультанты или штатные специалисты. Обычно – за несусветные (по общему мнению) деньги. Доволен лишь один Владелец бизнеса, который готов на всё, лишь бы избавиться от синдрома МММ (а хорошие лекарства, как известно, должны стоить дорого).

КРБ начинает свою бурную деятельность, естественно, с диагностики. То есть, половину времени сидит в выделенном помещении, изучая имеющиеся документы, а другую половину бродит по подразделениям, пытаясь вытянуть из менеджеров информацию о том, что творится в компании. И тем самым вызывает к себе общую неприязнь, поскольку отвлекает занятых людей дурацкими вопросами.

Больше всего раздражают: непонятный язык, на котором говорят члены КРБ, обилие англицизмов, а также незнание элементарных основ бизнеса компании. Чему они могут нас научить, если не знают, чем отличается горячекатаная стержневая арматура от холоднотянутой проволочной, а сборная сетка от сварной?! Это же ежу ясно!

**Акт 3. Плоды и разочарования.** Первые результаты КРБ в большинстве случаев ошарашивают, и нередко ими всё и заканчивается. Они представляют собой десятки и сотни страниц сложного для восприятия текста, снабжённого таблицами и красивыми диаграммами, выполненными в MS Visio. Этот продукт напряжённой работы нескольких месяцев предлагается на суд заказчика, который с трудом одолевает первые страницы.

Попутно выясняется, что это – лишь начало, фундамент. А вообще-то ещё пахать и пахать.

Менеджеры компании, которым теперь предлагается жить по новым законам (а их и прочесть-то не всякий возьмётся!) выражают разную степень негодования, вплоть до увольнения.

Тут и наступает момент истины. Собственнику, - заказчику перемен приходится решать, пройдена ли уже точка невозврата? С одной стороны, в затею

уже вложено столько сил и средств, что жалко потратить их впустую. К тому же, репутация страдает. С другой – нет никакой уверенности, что продолжение проекта всё-таки принесёт ожидаемые плоды. Итак: продолжать и остановиться?

Многие предпочитают второй вариант, чтобы через несколько лет опять вернуться к теме борьбы с синдромом МММ. Другие упорно добиваются своего. Надо только иметь в виду, что полностью завершить проект бюрократизации редко удаётся. Организационное развитие - оно как ремонт: его нельзя закончить, можно только прекратить...

### **Полезные советы**

Эта драма – результат сразу нескольких типичных ошибок и заблуждений. Однако предупреждён – значит вооружён! Приступая к проекту бюрократизации компании, собственнику стоит принять во внимание следующие советы, основанные на опыте.

**Начните с приоритетов.** Попытки сначала спроектировать полностью вашу будущую бюрократию, как высотное здание, а потом приступать к строительству, обычно приводят к описанному выше сценарию. В компании наверняка существуют бизнес-процессы и зоны, где бюрократизация более актуальна, и одновременно может дать быстрый положительный эффект.

Их следует выделить и использовать как полигон, чтобы успеть набить шишек и набраться опыта для масштабных действий по всему фронту. К тому же, стратегия мелких побед поможет вам снизить сопротивление и склонить на свою сторону сомневающихся.

**Не в бумаге счастье.** Существует достаточно распространённое (хотя и не осознанное) убеждение, что самое главное и сложное – это составить нужные для бюрократизации документы: бизнес-процессы, регламенты, инструкции и т.п. На самом деле это в лучшем случае ¼ работы, как по трудозатратам, так и по времени. Надо ещё запустить бюрократию в действие, а это уже – совсем другая история.

Уже сам процесс разработки должен проходить в тесном контакте с действующим менеджментом, отражая как преимущества, так и недостатки стихийно сложившейся системы управления. Внедрение начинается с разработки! Стадию внедрения следует тщательно планировать, не рассчитывая, что она состоится сама собой.

**Лично возглавьте процесс.** Бюрократизация пройдёт успешно, только если собственник, как главное заинтересованное лицо, будет непрерывно проявлять самое серьёзное внимание к процессам разработки и внедрения, противодействуя оппортунизму и подавая личный пример.

**Найдите тех, кому это выгодно.** При трезвом и непредвзятом взгляде на ситуацию ясно, что перемены в сложившейся системе управления нужны лишь собственнику предприятия, в лучшем случае (не всегда) – наёмному Топ-менеджменту. Для остальных ручная система управления, свобода действий в отсутствие прописанных правил и процедур ВЫГОДНЫ. От менеджеров компании ожидается активное и заинтересованное участие в рубке сука, на котором они сидят.

Тем не менее, даже в компаниях, страдающих синдромом МММ в массовых масштабах, есть немало менеджеров, утомлённых беспорядком в тех или иных

конкретных проявлениях. Надо их вычислить и включить в инновационную команду на всех этапах её работы.

**Не отступать, не сдаваться!** Современный классик организационного развития Ицхак Адизес пишет: решение одних проблем порождает другие, более масштабные. • Кроме всего прочего, будьте морально готовы к потерям в личном составе: не все менеджеры смогут приспособиться к новым условиям.

Чтобы довести дело до конца, не теряйте оптимизма и уверенности. Иначе синдром МММ непобедим!

---

• Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб, «Питер», 2007