

БЮРОКРАТИЗАЦИЯ КОМПАНИИ КАК БАРЬЕР РАЗВИТИЯ. АНТИКРИЗИСНЫЕ АСПЕКТЫ

Икоев У.Э., студент 5 курса
Российский университет дружбы народов
Москва, Россия

BUREAUCRATIZATION OF THE COMPANY AS DEVELOPMENT BARRIER. ANTI-RECESSIONARY ASPECTS

Ikoiev U., student of 5th courses
Peoples' Friendship University of Russia
Moscow, Russia

В маленьких компаниях больше всего ценят креативность и новаторство, в то время как средние держатся за счет контроля и бюрократии. В крупных компаниях, помимо этого, ценят соперничество и даже агрессивность. В России нет господствующего типа корпоративной культуры, который бы присутствовал в большинстве компаний.

Скажем, бюрократический – основывается на стремлении к контролю и стабильности. В таких компаниях много формальных процедур. Их представители считают этот подход верным и эффективным. «Хоть у нас и царит бюрократия, но без неё наступит анархия», - говорят они.

Бюрократический тип корпоративной культуры – самый распространенный в России. По данным опроса исследовательского центра рекрутингового портала SuperJob.ru, именно эти принципы выделяют представители 29% компаний, работающих в нашей стране. Чаще всего такой тип корпоративной культуры господствует в средних по размеру компаниях. Среди организаций со штатом 500-1000 человек таких 46%. Также бюрократия весьма популярна в компаниях с численностью персонала от 1000 до 5000 человек (39%) и от 100 до 500 (35%).

Между тем, среди самих сотрудников намного больше тех, кто называет корпоративную культуру своей компании бюрократической. Так ответили 40% респондентов. Причем их ответы носят явно более негативную окраску. «Полное равнодушие ко всему: к работе, к окружающим, начиная от руководителя и заканчивая простыми сотрудниками»; «Поиск виноватых и полная безответственность», - характеризуют они организации, в которых работают.

Развитие внутрифирменной бюрократии — регламентов, инструкций, утвержденных бизнес-процессов — очевидный способ уйти от зависимости компании от собственного персонала, сделать «знаю как» корпоративным активом.

Не зря ведь определенный уровень «бюрократии» в компании — одно из условий получения сертификата качества ISO, а также выхода на IPO. Попутно решается и задача улучшения, оптимизации: прописываются и вменяются в обязанность эффективные и

нужные компании действия и правила. Планирование и отчетность, 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 легкий инфаркт в 40 лет. Заставляет, знаете ли, поменять образ жизни... Аналогично пара-тройка серьезных встрясок бизнеса среднего возраста по причине всеобщего беспорядка наводит собственника на мысль о целесообразности развития бюрократии.

Только не стоит 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.

В «ручном» управлении компанией есть свои прелести. Например, достаточно гибкое реагирование на обстоятельства (хотя не факт, что быстрая реакция приведет к успеху).

Корпоративную бюрократию чаще всего упрекают в неповоротливости, а в современной России с ее переменчивыми «метеоусловиями» это, конечно, беда. Регулярный менеджмент вызывает определенную аллергию и у тех, для кого идолом является Его Величество Результат. Наконец, многим не нравится обезличивание компании, превращение ее 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».

СРАВНЕНИЕ КОМПАНИЙ, УПРАВЛЯЕМЫХ В «РУЧНОМ» РЕЖИМЕ И МЕТОДАМИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА (ТО ЕСТЬ ВНУТРИФИРМЕННОЙ БЮРОКРАТИИ)

<u>«Ручное» управление</u>	<u>Регулярный менеджмент</u>
Оргструктура размытая и не определенная, сложилась стихийно	Оргструктура четкая и сознательно выстроенная
Только оперативное планирование	Управление на основе долгосрочных стратегических планов
Ставятся ближайшие цели, менеджмент хватается за подвернувшиеся возможности	Ставятся долгосрочные цели, создаются инвестиционные проекты
В каждом сегменте (подразделении) предприятия свои обычаи делового оборота	Существуют единые стандарты делового оборота для всего предприятия
Главный управленческий ресурс — персоналии	Главный управленческий ресурс — правила, регламенты, прописанные бизнес-процессы
Оцениваемые результаты: как получилось	Оцениваемые результаты: по показателям

	реализации планов и отклонениям
Полномочия по собственной инициативе, не определенная	присваиваются менеджерами и ответственность определяются должностными позициями

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ «ОБЮРОКРАЧИВАНИЯ»

Польза	Вред
Систематизирует работу	Замедляет работу
Повышает дисциплину, ответственность, общую культуру ведения дел	Повышает стоимость управления (затраты на административный персонал и процедуры)
Усиливает централизованное управление	Требует больших финансовых, человеческих и временных затрат на внедрение
Делает предприятие прозрачным для владельца	Снижает гибкость реагирования на изменения
Позволяет контролировать процессы	Порождает приоритет процессов над результатами
Делает «знаю как» интеллектуальным активом предприятия	Отчуждает людей, снижает позитивное действие личностных факторов

Существует такое понятие как МММ — Местечковый Менеджерский Монополизм. Менеджеры создают и тщательно охраняют свои феодальные надель, где обладают монополией на власть, информацию, принятие решений. Именно это и движет владельцев бизнесов внедрять систему бюрократии в своих компаниях.

Каждая компания уникальна, но есть закономерности, общие для всех организаций. Это как законы биологии, одинаковые для любого из нас. Метод, известный как «код Адизеса», или код РАЕІ, как раз и направлен на то, чтобы научиться управлять системными метаморфозами, а значит - успешно руководить организацией.

Суть его проста: чтобы компания была эффективной, руководство должно правильно и своевременно выполнять четыре функции:

- удовлетворять потребности рынка и клиентов (Р — provide),
- гарантировать соблюдение установленных порядков (А — administrative),
- поощрять предприимчивость (Е — entrepreneurial),
- создавать в компании атмосферу сотрудничества (І — integrate).

Функции Р и А относятся к краткосрочным, а Е и І — к долгосрочным.

Все эти четыре функции составляют «генетический код» компании, и каждый этап ее жизненного цикла предопределяет, когда и каким функциям зародиться, набирать силу или угасать. В каждый конкретный момент функции развиты неодинаково. Иногда их усиление или ослабление говорит о «болезни» компании, иногда — просто об издержках роста.

Последовательность расцвета и ослабления всех четырех функций и отражает жизненный цикл организации. Зная это, руководитель может управлять компанией, вовремя стимулируя или «придерживая» нужные функции.

По мнению Ицхака Адизеса бюрократизация компании представляет собой форму практически без содержания. Процедуры и правила отлажены хорошо, инструкции выполняются, но о том, чтобы удовлетворять потребности рынка, и речи не идет. Бюрократия живет не за счет потребителей, а благодаря политической поддержке. Лишившись ее, она рассыпается, оставив после себя грудку никому не нужных деталей. Код — 00А0

Для данной стадии типичные черты организационного поведения таковы:

- ✓ акцент делается на том, кто вызывает проблемы, а не на том, что по этому поводу следует предпринять (действует принцип: нет человека - нет проблемы);
- ✓ в организации существует множество конфликтов;
- ✓ организацию охватывает паранойя;
- ✓ внимание сосредоточивается на внутренних стычках, внешний потребитель превращается в надоедливую муху.

В результате полного упадка, который произошел в организации, начинается поиск виновного во всех бедах. Главное отличие аристократической организации от организации, находящейся на стадии ранней бюрократизации - это управленческая паранойя. Если состояние аристократизма - это затишье перед бурей, когда люди улыбаются и пожимают друг другу руки, то на этапе ранней бюрократизации начинается открытая борьба и обвинения друг друга во всех грехах, вместо того, чтобы сообща искать выход из создавшейся ситуации. В конечном итоге это может привести к банкротству и гибели компании.

Предприниматели приходят и уходят, а администраторы остаются, компания превращает сама себя в оплот бюрократии с единственным акцентом на правила и нормы и без очевидной ориентации на результат и удовлетворение потребностей потребителей.

Ниже автор приводит случай из жизни И.Адизеса:

«Я приехал в Москву, чтобы проконсультировать одного клиента. В этой поездке я увидел нечто общее между крупными российскими корпорациями и бюрократическими системами – это преобладающее ощущение бессилия и низкой самооценки. Люди не думают, что могут что-то изменить. Всеобщий настрой: «скажите нам, что делать, и оставьте нас в покое». Как рядовые сотрудники, так и топ-менеджеры не слишком стараются взять свою судьбу в свои собственные руки. Они ожидают, что решения будет принимать их начальство. Я наблюдал ряд примеров такой «расслабленности» в российской культуре. Пару лет назад,

проводя семинар в Киеве для руководителей компаний, я нечаянно повернул пленку в проекторе на 90 градусов. Из-за этого всем в аудитории, чтобы прочитать написанное, нужно было наклонять голову вбок.

Все промолчали. Никто не сделал мне замечание, не сказал, что читать под таким углом сложно. Позже я осознанно повторил эту «ошибку», проводя семинар в Москве. И две недели назад я еще раз провел этот маленький эксперимент во время лекции для двухсот китайских руководителей компаний. В Шанхае уже через несколько секунд мне указали на неправильное расположение пленки. В России никто так ничего и не сказал.

Я склонен объяснять это явление тем фактом, что в течение многих десятилетий, и при коммунистах, и до коммунистов, Россия управлялась диктаторскими методами. У людей было мало возможностей повлиять на свою жизнь, и они привыкали делать то, что им говорят. В рабочей обстановке такое поведение можно объяснить страхом. Мне рассказывали, что у сотрудников, включая даже менеджеров высокого уровня, очень мало прав и их могут уволить по щелчку пальцев. Люди боятся потерять рабочие места и не верят в то, что могут как-то повлиять на свою жизнь, поэтому они склоняют голову и подчиняются, не пытаясь протестовать.

В приведенных выше примерах люди массово смирились с плохим отношением к себе как к клиентам. Такое восприятие не слишком способствует развитию конкурентной экономики. Конкуренция не улучшается только потому, что государство начинает меньше вмешиваться в рыночный механизм или поддерживать перспективные бизнес-проекты. Должна быть развита культура, в которой клиенты ожидают достойного отношения к себе, а если они его не получают, то идут к другому продавцу. Компании должны привыкнуть обращать внимание на нужды своих клиентов и стараться им угодить. Такой культуры в России сейчас нет. Рынок на это не нацелен.

Клиенты не требуют такого отношения. Компании его не предоставляют.

Похоже, что нельзя получить конкурентную экономику в условиях политической диктатуры. Во всяком случае, это непросто. И наоборот, активные, требующие реализации своих прав люди будут активны и настойчивы во всех областях своей жизни.

В некоторых культурах, впрочем, это может и сработать. В Сингапуре сильно централизована властная структура, но при этом экономика основана на конкуренции. В Китае – аналогично. Видимо, у них что-то получается, потому что культура в Китае отличается от российской культуры. Российская культура предполагает смирение и отсутствие протеста перед властями, и в этом случае сочетать централизованную политическую власть с рыночной экономикой становится куда сложнее.»

Бюрократизация компаний характеризуется с разных позиций. Выше описывалось какой вред может нанести синдром местечкового менеджерского монополизма, и что его противоядием является бюрократизация, имеющая массу преимуществ, несмотря на дороговизну внедрения.

Также говорилось о том, что бюрократизация во многом предвестник гибели компании с точки зрения И.Адизеса.

Я считаю, что бюрократизация компании как таковая является барьером, своего рода переломным моментом. Т.е. это кризисная ситуация для компании. Фирма достигшая такого уровня развития априори является достаточно сильной хозяйствующей единицей в экономике страны, и по праву ей есть чем гордиться. Но как быть далее? Как действовать? Ведь именно в этот момент компания на распутье. Открывается возможность совершения квантового скачка: либо вверх, либо вниз.

По моим наблюдениям у нас в стране часто решения принимаются на основе четкого выбора- либо управление в ручном режиме, либо введение бюрократизации. Имею ввиду приверженность крайностей. Однако я убежден, что в момент того, как руководство встает на одну из этих позиций- закрывается масса других вариантов развития, видение становится зашоренным.

На мой взгляд, антикризисный управляющий должен уметь балансировать в процессе руководства компанией, не уходя в крайности. Он должен уметь интегрировать все преимущества бюрократии и ручного режима в своей фирме; выходить за рамки общепринятых догм и законов. И в идеале достичь такого состояния, когда бы велась системная работа огромной «машины» вместе с тем, чтобы каждый сотрудник приходил на работу не исключительно ради денег, а за ощущением радости, которое приносит ему его дело, чтобы он чувствовал себя комфортно и уютно, и чтобы хотел привнести как можно большее для общего блага и во имя миссии компании, которая ему близка по духу.

Я полагаю, что именно этому обязаны такие компании, как Apple, Microsoft, Facebook, Google. Которые сумели во многом воплотить в жизнь своих корпораций крылатую фразу: «если тебе нравится то, чем ты занимаешься, ты никогда не будешь работать». Сегодняшний мир показывает нам, что принципы МВА уходят в прошлое и на смену им приходят процессы более тонкие и интересные.