

Корпоративная культура или бюрократия?

О взаимном дополнении этих двух явлений в одной организации и признаках каждого из них

LOYP AGENCY, 2014 г.

Дадим определения понятий, в том смысле, как про них пойдет речь в этой статье.

Корпоративная культура — совокупность моделей (критериев, стилей) поведения сотрудников, которые приобретены ими в процессе адаптации организации к внешней среде, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Обычно существующая в организациях корпоративная культура — это комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения.

Бюрократия - (от фр. *bureau* — бюро, канцелярия и греч. *κράτος* — господство) - главенство канцелярских (согласовательных, формальных) процедур. В результате бюрократии сотрудник тратит время на хождение по инстанциям (руководителям, ответственным лицам из смежных функциональных подразделений) для получения согласований, в том числе, и электронных и на «стояние в очередях» в ожидании решения.

Иногда это время полезное и адекватное, а иногда избыточное, приводящее к повышенным затратам. Разделим бюрократию на «здоровую» и «нездоровую».

Под *здоровой* будем понимать такую бюрократию, которая объективно необходима для документального фиксирования записей под требования внешней среды (выполнения условий договоров с контрагентами, следования нормам трудового и налогового законодательства). Также *здоровой* можно считать бюрократию минимально необходимую для поддержания процесса на должном профессиональном уровне в

той или иной организации (в частности, согласования в рамках СМК).

Нездоровой будем считать бюрократию, которая избыточна и приводит к повышенным временным затратам сотрудников не меняя при этом ни уровня качества процесса, ни степени рисков компании, ее акционеров.

Основные причины нездоровой бюрократии, возможно, следующие:

- 1. Низкая степень самосознания и личной ответственности** руководителей. Желание перестраховаться, потянуть время на случай «а вдруг вообще не придется принимать решения!». Большой вопрос в таком случае о соответствии руководителей своим должностям.
- 2. Не достаточно четко разделенные должностные обязанности** руководителей и функции подразделений. Например, в одной из компаний можно было наблюдать такую сцену, когда начальница отдела закупок пошла к директору по логистике подписывать письмо, в соответствии с которым он «не возражает» против получения по доверенности материалов, привезенных в офис службой доставки. На вопрос «Зачем она это делает, если в компании нет такой процедуры?» ответ был – «На всякий случай, чтобы потом директор по логистике не сказал, что он был против данной поставки при соответствующем вопросе генерального директора». Мало того, что она сама потратила на это письмо совокупно около часа, столько же еще ждал и экспедитор.
- 3. Меняющиеся по ходу деятельности критерии оценки** решений вышестоящими руководителями,

непоследовательность первого лица. Наверное, это самое страшное, что может происходить и порождать далеко не только нездоровую бюрократию в компании. Историческая переоценка решений подчиненных по «новым», вдруг возникшим критериям и сам факт односторонней смены этих критериев (регламента процесса) плодят взаимную безответственность и демотивацию к принятию решений.

4. Низкая степень взаимного доверия коллег, наличие прецедентов, когда при споре «не с того», второй не вступался за справедливость принятого коллегой решения. Такое взаимное поведение сотрудников, как и сам подбор людей, являются упущением в работе не только генерального директора, но во многом и службы HR.

5. Излишняя усложненность процедур при их первоначальном дизайне. Свойственно крупным компаниям, где процессы согласования решений выстраиваются итерационно, часто при смене лиц ответственных за регламенты самих процессов. Так, аналитик, выстраивающий процедуру из головного офиса для удаленных подразделений, может запросто не понимать сути процесса, происходящего на месте. А на местах предложенный регламент того или иного согласования считают некой данностью, спущенной свыше «умными людьми». При взгляде со стороны на такую ситуацию грустно от того, что умные и там и там люди, теряют взаимно время компании из-за простой дискommunikации (нехватке времени, либо нежеланию погружаться/эскалировать по субъективным причинам).

В результате нездоровой бюрократии возрастают (и часто непомерно) издержки. Кто-то сказал, что компанию можно разорить через туалетную бума-

гу, имея в виду воровство «по мелочам». Опасность нездоровой бюрократии на фоне такого примера существенно выше, поскольку страдает не только выработка сотрудников компании, но и ее деловая репутация, «адекватность» и скорость реагирования в глазах поставщиков и заказчиков.

Разговор про бюрократию получается явно с негативным оттенком, но изначально хотелось остаться непредвзятыми к ней. Ведь есть и ряд плюсов (гарантий), которые нельзя снимать со счетов. Во-первых, бюрократия уже является признаком процесса. Эффективный этот процесс или нет – в данном разговоре не важно. Главное, можно констатировать в принципе его наличие, что далеко не очевидно для многих российских компаний. Во-вторых, бюрократия во многом страхует от прямого воровства и явного саботажа исполнителей. В-третьих, она так или иначе гарантирует пусть затянутое во времени, но принятие решения. В-четвертых, высвобождает время топ-менеджмента, исключая необходимость «ручного управления». Как резюме, бюрократия, пусть и не здоровая, намного лучше хаоса.

Все обозначенные выше причины нездоровой бюрократии прямо противоположно связаны со степенью развития корпоративной культуры. Пойдем по пунктам.

1. Взаимная ответственность руководителей, так называемое чувство «90% личной ответственности» за «общую» задачу, самосознание личности самого руководителя. Оно является как следствием, так признаком наличия корпоративной культуры в компании.

2. Нечеткое разделение функций между подразделениями – дело наживное и в условиях быстроменяющейся окружающей среды может совершенно справедливо отставать от ее потребности. Констатируя относительную нормаль-

ность нечеткого разделения обязанностей в момент времени, все же отметим, что развитая корпоративная культура во многом страдает от этого недочета. Процедура с получением материалов в офис (в приведенном примере) меняется с разрешительной и согласовательной на уведомительную. А именно, это «культурно» и «нормально», когда один руководитель, взявший даже в отсутствие формализованной процедуры на себя ответственность (по номенклатуре, стоимости, потребности поставленных материалов), сообщит второму о принятом решении оприходовать предложенную поставку. При этом, не опасаясь в дальнейшем санкций в свой адрес, а рассчитывая на командное, не безответственное поведение своего коллеги.

3. Непоследовательность менеджеров в критериях оценки во многом исключается наличием устоявшихся и взаимно принятых правил поведения. Руководитель ведь тоже человек, со своей ответственностью, характером, нормами поведения (которые мы в этой статье не обсуждаем). И будучи человеком, он подвластен мнению (взгляду, оценке) своих коллег по организационной системе, социальной группе, коей является компания.
4. Степень взаимного доверия коллег в локальных группах (внутри подразделений, между смежными подразделениями) является следствием подбора единомышленников, единых критериев к личностным

качеств кандидатов при приеме. Конечно, это напрямую связано со степенью развития корпоративной культуры.

5. Наконец, усложненность самих процедур при их первоначальном определении со временем преодолевается при развитой корпоративной культуре. Этому способствует постоянное, достаточно динамичное совершенствование процессов при здоровых коммуникациях между аналитическими и производственными блоками, на фоне постоянства ключевых кадров.

Как корпоративная культура, так и бюрократия, развиваются по мере централизации и расширения власти, а также в связи с появлением новых задач в управлении. Оба этих явления, так или иначе, обеспечивают управляемость процесса в отсутствие первого лица.

Идеальной среды не существует и люди с их уникальностью вносят коррективы в любой процесс. Как бюрократия, так корпоративная культура, присутствуют в той или иной степени в каждой компании. Исследуя на практике и стараясь упростить в модель эти понятия, можно прийти к выводу, что они заполняют собой одно и то же пространство, являясь взаимно вытесняемыми, противоположными по составу и не подверженными диффузии. Говоря проще, любую компанию можно охарактеризовать соотношением «корпоративная культура / нездоровая бюрократия». Например, «10 к 90» или «60 к 40». Какое соотношение у вас?

