

Размышления о бюрократии

Проблема с бюрократией остается острой



В повседневной жизни и на работе я нередко сталкиваюсь с бюрократией. Также слышу от людей, работающих в различных организациях Казахстана, что проблема с бюрократией остается острой. И не я один замечаю это. Менеджмент гуру Ицхак Адизес подметил ту же проблему в своем интервью, опубликованном под названием «Как избавиться Самрук от бюрократии» (National Business, май 2017 г.).

Менталитет недоверия

Конечно, бюрократию искоренить невозможно. Никто не оспаривает необходимость в отчетности, документации, аудите и т. д. Однако, когда бумажной волокиты слишком много, бюрократия становится непродуктивной и с точки зрения подсчета затрат и выгод экономически невыгодной.

Часто выражается мнение о том, что, если строгий контроль устранить, то некоторые сотрудники начнут обманывать свои организации. Например, профессора университета, где я работаю, после возвращения из командировки обязаны предоставлять посадочные талоны в качестве доказательства того, что они действительно вылетели в пункт назначения (и это в дополнение к квитанции об оплате билета, которой было бы вполне достаточно во многих других странах). Мне объяснили, что это требование было введено из-за опасений по поводу возможной мошеннической схемы: профессор покупает авиабилет для того, чтобы якобы поехать на конференцию, а затем возвращает его за денежную компенсацию и при этом делает вид, что на конференцию съездил. Но возникает такой вопрос: стоит ли овчинка выделки? Если человек пытается заработать небольшую сумму денег таким способом, то, скорее всего, он не задержится в университете. Мы участвуем в конференциях для того, чтобы узнать, что нового происходит в наших дисциплинах, укрепить связи с академическим сообществом или встретиться с соавторами. Удар по репутации, в случае если профессор не поедет на конференцию, где уже объявлено его выступление, достаточно велик, чтобы превратить подобную схему мошенничества в убыточную и практически абсурдную. Добавьте к этому риск того, что мошенничество может быть раскрыто, репутация подорвана, работа потеряна и будет совершенно очевидно, что здравомыслящий профессор на такое не пойдет.

А если даже кто-нибудь пошел бы? Для анализа бюрократии с экономической точки зрения необходимо учитывать не только выгоды, но и затраты. Бюрократия несет свои расходы: университету необходимо нанять больше сотрудников для обработки и проверки всех документов. Профессора теряют рабочее время, подготавливая слишком много отчетов. В случае потери посадочного талона администрация будет настаивать на том, чтобы профессор достал дубликат, а это не так уж просто. К тому же профессор испытывает стыд и унижение! Кому же понравится, чтобы на него смотрели как на преступный элемент? Таким образом, бюрократия страшна не только тем, что она порождает излишний формализм и бессмысленную трату времени, но и тем, что она воспитывает менталитет недоверия. Сотрудники чувствуют отсутствие доверия к себе и интерпретируют это как неуважение и пренебрежение. Это затрудняет рекрутинг новых сотрудников, так как слухи об этом распространяются. Таким образом, косвенные затраты для организации, возникающие из-за негативного влияния на репутацию, могут обойтись еще дороже, чем прямые затраты на поддержание

бюрократического аппарата, хотя мы их и не замечаем. (Раньше, в другой статье, я писал про cool-государство, аналогично, cool-организации небюрократичны, а больше человечны, что отражается на желании людей в них работать.)

Вопреки логике

Бюрократия также означает, что решения иногда принимаются вопреки логике. Когда я приехал в Астану на новую должность, меня попросили купить билет в одну сторону, хотя стоимость билета в оба конца вышла бы существенно дешевле. Я попытался убедить администраторов, что дешевле купить билет в оба конца и просто не использовать обратный билет. Но это никого не убедило. Главное для них было следовать протоколу. Поэтому приобретение билета в один конец, несмотря на то, что он стоил в три раза дороже, являлось «наилучшим» вариантом.

Многие администраторы разделяют мою точку зрения, но утверждают, что с их точки зрения строгий контроль и следование протоколу необходимы для того, чтобы «подстраховаться» и избежать проблем. Система устроена таким образом, что администраторам приходится заботиться о собственной безопасности, а не о том, чтобы внести вклад в организацию, применяя логику и здравый смысл. Такая культура, основанная на страхе потерять работу, является неоптимальной для организации: лучше и выгодней предоставить администрации некоторую степень свободы и пустячные проблемы проигнорировать.

Общая стоимость бюрократии, прямая и косвенная, запросто может перевесить ее некие достижения: предотвращение маловероятных и не столь частых недобросовестных поступков со стороны людей, которые могут не осознавать последствий своего мошенничества. Повышать мониторинг мы должны только в том случае, если бессовестность или непрофессионализм работников нам слишком дорого обходятся. Используя аналогию, рассмотрим проблему воровства в супермаркете. Супермаркет стремится искоренить кражи и использует в этих целях камеры наблюдения, охранников и т. д. Некоторые мониторинговые устройства оправданы, но из-за чрезмерного мониторинга вы можете потерять больше, чем сможете приобрести. Во-первых, покупка и установка устройств охраны, да и их поддержание, стоят немалых денег. Во-вторых, честные клиенты (а их большинство!) не любят, когда за ними следят как за преступниками, и в итоге могут выбрать другой магазин. Я вспоминаю свой визит в один из первых супермаркетов в Омске в конце 90-х. Охранник следовал за мной по пятам и внимательно наблюдал, как я клал товары в корзину. Эта практика всеобщей слежки была отменена через несколько недель. В частном секторе конкуренция между отдельными игроками приводит к равновесию на рынке, в том числе и к оптимальному объему мониторинга. Но и в государственном секторе нужно, чтобы руководство ограничивало свою тенденцию к установлению чрезмерной бюрократии(примером такой инициативы является Закон США «О сокращении бумажной документации» или принцип, согласно которому «при каждом введении нового правила нужно убрать два устаревших правила»).

Канцелярские товары и переговоры с уборщицами

Схожие аргументы можно привести в отношении государственных закупок: я не могу получить канцелярские товары, которые мне нужны, потому что они не были включены в тендер. В то же время на моем столе валяются степлеры, которые не скрепляют, ручки, которые не пишут, все это было куплено по самой низкой цене через якобы эффективный тендер. Общественный тендер является хорошим механизмом для контроля за расходованием государственных средств. Однако его следует использовать только при больших объемах закупок. Мелкие закупки лучше всего оплачивать из личного бюджета преподавателя и позволить ему самому выбирать, что и где покупать. Создайте небольшой годовой бюджет для преподавателя, предоставьте кафедре бюджет побольше, и еще больший бюджет предоставьте факультету(и аналогично в других организациях). И пусть каждый на своем уровне сам решает, что и когда, какие товары или услуги, ему или ей необходимо приобрести. В небольших масштабах нерациональное использование средств или даже мошенничество не являются столь уж существенными. Гибкость и простота системы перевешивают неизбежные риски. Это не означает, что не нужно никакого контроля: можно собирать и отдавать квитанции о том, сколько и на что

тратишь. Но когда каждый расход утверждает комиссия или каждая покупка идет через тендер, это не оптимально. Бюрократия также отрицательно влияет на процесс принятия решений. В «гибкой организации» люди принимают решения на месте, не советуясь с вышестоящим руководством (разве что так, неформально, встретил в коридоре, поговорили). При таком подходе решение проблем ускоряется, а проявление инициативы увеличивается. Люди получают удовольствие от самостоятельной работы, где они сами себя творчески реализуют. Небольшие повседневные решения должны приниматься единолично, без излишней бюрократии и собирания многочисленных подписей. Один высокопоставленный руководитель-иностранец однажды сказал на собрании, что в жизни не подписывал такого количества бумаг, какое ему пришлось подписать всего за полгода работы в нашем университете! Я понимаю, что это отчасти вопрос культуры, что «так здесь принято». Но не стоит ли задуматься об изменении такой склонной к бюрократии культуры?

Однажды я предложил менеджеру нашего здания, чтобы он попросил уборщицу не выбрасывать бумагу в мусор, а собирать ее в корзины для макулатуры, расположенные на этажах. Ее ответ был: «Для того чтобы это сделать, нам нужно вначале получить одобрение генерального менеджера сервисной компании и попросить адвокатов изменить трудовые договоры уборщиц». Это означает бесконечные встречи, комиссии, протоколы и собирание подписей. Я ответил: «Нет. Все гораздо проще. Вам нужно поговорить с уборщицами, сказать им, что мы теперь сортируем мусор, и показать им, где находятся корзины». Казалось бы, сортировка бумаги уборщицами — это небольшой рабочий вопрос, который может быть решен рядовыми сотрудниками. Для этого не нужно проходить через тягомотные бюрократические процедуры.

Это контрпродуктивно!

Низкий уровень доверия к сотрудникам и многослойная бюрократическая структура могут быть следствием экономических трудностей и неопределенности раннего постсоветского периода и наследия советского периода. Но в современной организации это непродуктивно. Лучше использовать более гибкую систему, которая позволила бы людям принимать свои собственные решения. Затрат, связанных со случаями недобросовестного поведения сотрудников, зачастую меньше, чем прямых и косвенных затрат, порождаемых бюрократией. А некомпетентность можно уменьшить путем тренинга, а если он не помогает, заменой на более компетентных сотрудников. Предлагаю всем топ-менеджерам задуматься: «Не страдает ли моя организация от излишней бюрократии? Во сколько обходится организации бюрократия за счет как прямых, так и косвенных затрат? И не проще ли ввести менее бюрократичную и более гибкую систему? Я уверен, что в результате борьбы с чрезмерной бюрократией выиграет государство и каждый из нас в плане большей экономии и возросшей инициативы сотрудников.

Марек Йохец,

ассоциированный профессор Высшей школы бизнеса

Назарбаев Университета