

На заводе ты хозяин,
а не гость.
Уходя, возьми хоть гайку
или гвоздь.

Частушка



ОБ АВТОРЕ

Дмитрий Мартынов — ведущий эксперт Koder Logic (www.koderlogic.ru) по инструментам мотивации и расчету эффективности эксплуатации ERP-систем. Компания проводит собственные исследования влияния человеческого фактора и особенностей бизнеса на ERP-модель и процесс внедрения. Изучает процессы реструктуризации и эффективности методик управления. Основное направление бизнеса Koder Logic — внедрение ERP-систем от Microsoft Dynamics и консалтинг по системной интеграции.



Ворьё моё

ИСКОРЕНИТЬ ВОРОВСТВО МОЖНО. НО ЗАЧАСТУЮ НЕ НУЖНО

ДМИТРИЙ
МАРТЫНОВ

Воровство и коммерция — ровесники. Первый в истории купец наверняка не успел еще продать свой первый товар, как у него уже что-то украли. И с тех пор коммерсанты пытаются бороться с хищениями. С переменным успехом.

Невзирая на успехи технического прогресса, благодаря которым руководитель может контролировать чуть ли не каждый вздох своих подчиненных, внутреннее воровство, как и прежде, остается для многих работников, может, и не основным, но значительным источником дохода. Инструменты

выявления и пресечения воровства если и работают, то обходятся зачастую дороже возможных убытков: внутренняя служба безопасности, внешний аудит, штатные психологи, автоматизация учета, системы прослушивания, видеокамеры, детекторы лжи — все это очень и очень недешево. Теоретически принципиальный директор

может, конечно, победить воровство, но во многих случаях это будет пиррова победа. Значит ли это, что с воровством нужно смириться? Конечно, нет.

Игнорирование хищений в модели управления компанией приводит к фатальной ошибке модели. Если воровство невозможно победить, воровством нужно управлять.

ПОПУСТИТЕЛЬСТВО ВОРОВСТВУ

Может ли воровство принести пользу, если крадут у тебя? Как бы ни был очевиден отрицательный ответ на этот вопрос, во многих случаях жизнь оказывается сложнее. Любая транзакция — если не считать неожиданного визита специалистов из ОБЭП — в условиях неопределенного будущего несет в себе как отрицательные, так и положительные свойства. Например, официальная продажа товара со склада (положительная ситуация) уменьшает остатки товарного запаса, что уменьшает вероятность следующей — возможно, более выгодной — сделки (отрицательный результат). Попробуем рассмотреть плюсы и минусы внутренних хищений на примере.

Допустим, в нашей компании есть специалист, который занимается организацией рекламных мероприятий. Работа непростая, творческая. От него требуется придумать акцию, подготовить ее, выбрать место и время, договориться со всеми заинтересованными и не очень заинтересованными участниками. И специалист справляется. Возможно, работает он не идеально, но нас его работа устраивает. Работает он без срывов, мероприятия проводятся, продажи растут. И, что важно, не жалуется на небольшую зарплату. Это, кстати, вовсе не означает, что он ворует — мотивы у людей бывают самые разные. Но предположим, что этот конкретный специалист получает откаты при закупке материалов и услуг, а нам об этом известно из достоверных источников. Вред для компании очевиден. Рассмотрим плюсы.

1. Специалист зарабатывает деньги, которые недоплачиваем ему мы. Какие именно деньги — это еще вопрос, но об этом позже.

2. Специалист мотивирован делать свою работу хорошо. Если он перестанет справляться, то его уволят, какая бы зарплата у него ни была. Если станет работать хуже — начальство (то есть, мы), не дай бог, заинтересуется деталями.

Стоит ли увольнять такого сотрудника или лучше оставить ему возможность воровать? Или предупредить его, что нам все известно? Из трех возможных вариантов самым полезным является четвертый: следует частично закрыть возможность получать крупные откаты, то есть пресечь воровство, заметное в масштабах компании. Можно ввести систему тендеров на крупные заказы. Или явно указать поставщиков, у которых следует производить закупку. Но закрывать все лазейки нельзя. Нам ясна мотивация сотрудника, а, значит, вероятность его ухода (отрицательное событие в контексте стабильности компании) не высока.

Нужно ли сообщать сотруднику, что он «под колпаком»? Конечно, нет. Никакой

пользы от этого не будет, а вот нервозность обстановки повысится. Такой сценарий годится только для начальника, который и сам не прочь «войти в долю». Нам же, поскольку мы обсуждаем процессы с точки зрения пользы для компании, важно повышение управляемости.

Никакого специального термина для снисходительного подхода к хищениям человечество пока не придумало, хотя миллионы начальников делают вид, что не замечают отдельных особенностей рабочего процесса. Для упрощения дальнейшего обсуждения я предлагаю называть такое отношение менеджментом попустительства воровству, *indulgence management*.

ПЯТЬ КИТОВ ПОПУСТИТЕЛЬСТВА

Indulgence Management успешно освоили во многих компаниях. Один из знакомых бизнесменов, рассказал мне, что при ежегодной инвентаризации на складе обнаруживается излишек товара на полмиллиона, и это только то, что кладовщик спрятать не успел! Почему же кладовщика до сих пор не уволили? А увольняет он не за что: кладов-

телям это нонсенс, информация о ней развратит коллектив: начнется тотальное воровство, а фирма в итоге развалится. Когда мы просим нашего сотрудника закупать товар именно у конкретной компании «Очень хорошие товары, Inc.», то делаем это не из недоверия, а потому, что у компании «Очень хорошие товары, Inc.» дешевле.

Третья особенность *indulgence management* это контроль. Сотрудник не знает о том, что мы знаем о его «оптимизационных схемах». Если размер принесенных им убытков незначителен, то лучше не обращать на них внимания — у работника не будет причин лишней раз прятаться, а, значит, мы сможем и дальше отслеживать его деятельность на этом поприще.

Самый сложный вопрос — оценка прибыли, убытков и рисков. Многие последствия наших решений непросто оценить в деньгах. При увольнении работника, проводящего рекламные мероприятия, мы можем примерно прикинуть, в какую сумму нам обойдется поиск нового. А вот оценить недополученную прибыль за период, когда рекламные мероприятия не проводились, уже труднее. Во сколько обойдется восстано-

МОТИВАЦИЯ ВОРОВСТВОМ ЭФФЕКТИВНА, ПОСКОЛЬКУ ПОВЫШАЕТ ЧУВСТВО САМОРЕАЛИЗАЦИИ СОТРУДНИКА

щик исполнительный, клиенты довольны, на складе порядок.

Я пока не имел возможности изучить в достаточной мере бизнес процессы в Европе и США, но отрывочные сведения из разных источников убедили меня, что эти механизмы негласно, но активно практикуются и там.

Это явление имеет пять отличительных особенностей. Первая — психологическая. Мотивация воровством более глубокая, так как помимо очевидной финансовой составляющей повышает чувство самореализации сотрудника и наполняет его кровь адреналином. Правильная схема оплаты труда может создать у сотрудника ощущение, что он работает на себя. Но сотрудник, получающий откаты, автоматически получает уверенность, что работает не на хозяина.

Вернемся к нашему примеру. Когда мы частично ограничили сотруднику возможность получения откатов, в наших отношениях появился игровой элемент: мы закрываем лазейки, он ищет новые. Мы заставляем его двигаться дальше — и не исключено, что это движение принесет в конечном счете пользу компании. Пользу, сравнимую или даже превышающую возможные потери от воровства.

При этом важно, что мы именно попустительствуем воровству, а не явно разрешаем его. Официальная индальгенция расхити-

ление доли рынка — тоже. Так же не всегда возможно точно оценить объем откатов. Но это вопрос баланса должностных полномочий. Чтобы терпеть воровствующего менеджера, нужно, чтобы польза, которую он приносит, наверняка была больше того, что он может украсть. Давая ему необходимые рычаги управления, мы делимся с ним небольшой частью своего бизнеса, но решаем для бизнеса большую и важную задачу.

Так что пятая тонкость — это соблюдение базовых принципов управления. Если мы указываем сотруднику другого поставщика, мы забираем у него рычаги управления, которые необходимы ему для реализации поставленных задач. И если завтра мы обнаружим, что намеченное мероприятие сорвалось, потому что компания «Очень хорошие товары, Inc.» не выполнила своих обязательств в срок, то виноват будет не сотрудник. Да и не будем же мы каждый раз решать за него задачу выбора поставщика? Это нарушает главный принцип управления — делегирование полномочий (что незамедлительно скажется на результате). И нужно понимать, что одновременно с правом принятия решений сотрудник получает возможность этим правом злоупотреблять. Глупый или ленивый сотрудник это право растеряет, не добившись нужного результата. А опытный принесет пользу компании. А, может быть, и себе заодно.

Вопрос о том, кому полномочия дают, а кому — нет, наглядно иллюстрирует спор между менеджером и руководителем, который мне довелось наблюдать:

— Он ходит с клиентами по ресторанам за счет фирмы и поэтому продает в пять раз больше...

— Нет, он продает в пять раз больше, поэтому и ходит с клиентами по ресторанам.

КРУПНЫЙ И МЕЛКИЙ БИЗНЕС

В чем причина популярности принципа попустительства воровству? В его низкой стоимости. Часто такой подход не требует дополнительных действий и затрат, кроме внимания к своим подчиненным. О том, что сотрудник получает левый доход можно узнать не прибегая к специальным средствам — легко, например, проанализировать цены закупки материалов или задуматься о том, почему сотрудник не готов переводиться на более легкую работу с более высокой зарплатой. А дальше требуется не действие, а бездействие.

Кроме того, на популярность методы повлияли ошибки управления. Если руководителю определенного звена не выдают необходимых полномочий, он не может адекватно поощрять или наказывать своих сотрудников, если не открывает для себя заманчивых перспектив indulgence management. Все прочие альтернативы — подавление авторитетом или микроменеджмент вплоть до «сяду и сделаю сам» — в долгосрочном плане или трудно реализуемы, или самоубийственны.

В крупных компаниях со сложной организационной структурой происходит парадокс субординации, когда начальник, допускающий такое поведение своих подчиненных на пользу дела, в результате сам подпадает под подозрение. Так что метод попустительства воровству эффективен и безопасен, когда его применяют на верхних уровнях управления, если генеральный директор (а еще лучше — владелец бизнеса) знает всех ответственных сотрудников в лицо и лично держит их под контролем. Особенно эффективно такая система используется в малом и среднем бизнесе, где верхний уровень управления является единственным значимым. Тем более, что крупные компании готовы тратить деньги на оптимизацию бизнес-процесс и сложных управленческих схем, а у малого бизнеса таких денег нет.

Часто используется indulgence management при открытии региональных филиалов. Во многих регионах воровство настолько укоренилось, что пытаться извести его — бессмысленно. Это заложено чуть ли не в генах. Такой уровень толерантности к хищениям тоже, в принципе, преодолим — глубокие перемены в обществе на протяжении многих лет могут изменить отношение местных жителей к работе. Однако у нас нет задачи изменить менталитет целого региона. Мы хотим создать филиал, который займет свою долю рынка и будет приносить

прибыль. Мы создаем бизнес-структуру и нанимаем специалистов. Первое время филиал работает в убыток — хорошо, мы наводим порядок и ликвидируем лазейки для «вредного» воровства. Филиал начинает приносить прибыль. Но как только мы закрываем последнюю возможность получения левых доходов (особенно для руководства филиала), филиал не только перестает развиваться, он полностью замирает. И даже если уволить всех сотрудников, найти других, поднять зарплаты, ввести разумные схемы мотивации, то... Ничего не изменится.

ПОДБИВАЕМ ИТОГИ

Многие воспринимают воровство как однозначное зло. Но это объективное явление бизнеса. Можно, конечно, бороться с тем, что река течет — вода куда-то утекает, а ее, допустим, жалко. Но полная остановка течения приведет к катастрофе.

Плоха и другая крайность, когда вопрос пущен на самотек. Нужно определить, на каких рабочих местах коррупция допустима, а на каких — нет, так как, например, отрицательно влияет на имидж компании. А дальше — набирать персонал, исходя, в том числе, из его склонности к «левым доходам». Можно мониторить конкурентов, используя открытую информацию: где практикуется indulgence management, где нет, а при приеме сотрудника, смотреть в компаниях какого типа он успел поработать. HR-менеджеры многих компаний добавляют в анкеты косвенные вопросы, по которым можно оценить склонность сотрудника к воровству — и далеко не всегда эта склонность является отрицательным качеством.

Юридические риски руководства, которое частично управляет сотрудниками таким нетрадиционным образом, отсутствуют. Менеджер не знает, о том, что его махинации под контролем. Часто сложно доказать воровство менеджера, а доказать, что еще и руководство было в курсе, почти невозможно. Но даже если и было, что это меняет? Руководство не получало от этого прямой материальной выгоды, а значит и доказывать бессмысленно. Едва ли статья, которую вы сейчас читаете, может быть использована в суде как доказательство наличия мотива. Кстати, именно недоказуемость причастности руководства к воровству на местах является причиной распространения коррупции в вертикали власти.

Я не ратую за узаконивание воровства. Я принципиально против использования указанной методики в госструктурах. Но частный предприниматель служит не народу, а себе, и никому ничего не должен.

Так что позвольте у себя украсть. И вам вернется сторицей. ■



© MATT ANTONINO / GETTY IMAGES