

▶ Перманентная драма: «Борьба с хищениями»



Алла Коняева,

партнер Группы компаний «Алла Коняева и партнеры» (Киев, Украина)

На вопрос «Способны ли вы украсть?» большинство людей скорее всего ответят негодующим «нет!» Но если «развернуть» вопрос, перечислив ситуации, в которых приходится делать внутренний выбор: «Присвоить чужое или нет?..»

«...Вступив на историческую арену как наследник и заместитель христианской морали и законности, современная система чувственной этики и права в процессе своего поступательного развития сеяла семена деградации человека и самих нравственных ценностей. Объявляя их чистыми условностями, она низводит их до уровня утилитарных и гедонистических конструкций, релятивных во времени и пространстве. Если они считаются подходящими для определенного человека или некой группы, то они принимаются, в обратном случае их отвергают как лишние препятствия».

Питирим Сорокин

В наши дни печальная констатация выдающегося социолога Питирима Сорокина не просто актуальна — преодоление последствий этической деградации (воровство,

нечистоплотность с финансами, махинации и пр.) является одним из важнейших условий безопасности и даже выживания бизнеса.

Это подтверждают данные статистики. Так, исследование случаев воровства в розничных сетях Америки (2002 год) показало, что:

- ✓ практически половина ежегодных хищений — внутренние (48 % от общего объема или 15 млрд. долл.), их совершают сами сотрудники;
- ✓ 5 % — результат мошенничества поставщиков;
- ✓ более 30 % — кражи покупателей.

Там же, где розничных покупателей нет, практически все потери — «дело рук/умов» персонала; причем, чем выше этаж корпоративной иерархии, тем больше ущерб от его обитателей. Объем хищений поражает воображение: только в США ежегодные

- Перманентная драма: «Борьба с хищениями»
- Ошибки при увольнении

потери финансовых и материальных ценностей из-за внутрикорпоративного мошенничества составляют около 400 млрд. долл.

Еще драматичней последствия агрессивных поглощений, захлестнувших мир бизнеса в последнее тридцатилетие, а ведь большая часть из них — результат «слива» инсайдерской информации топ-менеджерами.

Проблема

Чтобы осознать масштабы проблемы, о которой мы говорим, рассмотрим базовое понятие. **«Воровство — это:**

- ✓ **незаконное присвоение чужой собственности;**
- ✓ **передача чужой собственности другим лицам;**
- ✓ **передача другим лицам возможностей контроля над собственностью/ее использования, в результате чего лица получают прибыль».**

То есть расширенная интерпретация понятия «воровство» включает в себя не только прямое хищение (отъем чужого) и порчу имущества, но и:

- ✓ **Вымогательство** всех форм и масштабов (в том числе «откаты», вознаграждение за «помощь» в тендерах и пр.). В большинстве случаев объективно оценить ущерб, причиненный недобросовестными исполнителями, практически невозможно (за исключением случаев привлечения профессиональной разведки). Контроль за индивидуальными исполнителями возможен через правильную организацию процессов.
- ✓ **Преднамеренное причинение вреда** чужой собственности, в том числе в резуль-



тате несоблюдения требований по эксплуатации/уходу (можно, например, вовремя не заменить масло в двигателе или не установить антивирусную программу на PC).

- ✓ **Использование организации в своих интересах.** Иногда наемные менеджеры берут под свой личный контроль каналы реализации продукции компании, получая гешефт от преодоления трудностей/преференций (собственноручно созданных для «хозяйского» бизнеса). Причем суммы, которые они дополнительно «зарабатывают» на бизнесе работодателя, не идут ни в какое сравнение с их зарплатами и бонусами. Нередко собственники годами не видят, что давно лишены всех рычагов управления.

- ✓ **Разрушение репутации** (размещение негативных отзывов в интернете, взлом корпоративного сайта и т. п.). Потери трудно оценить в денежном эквиваленте, по крайней мере, до тех пор, пока не возникнут проблемы с привлечением в компанию нужных специалистов или оттоком ключевых клиентов.

- ✓ **Нецелевое использование деловой информации.** Легкость получения «дополнительного дохода» за счет доступа к инсайдерской информации и трудность выявления

подобных фактов сильно затрудняют борьбу с «утечками». Коллектив не сможет работать нормально, если собственник подозревает всех и каждого, поэтому он вынужден (даже если никому не доверяет) руководствоваться правилом «не пойман, не вор».

✓ *Халатность и невыполнение взятых на себя обязательств* — отсутствие на рабочем месте без уважительных причин, затягивание выполнения работ и пр. На первый взгляд по сравнению с перечисленными выше потерями все это — мелкие неприятности. Да, но только если оценивать их по отдельности. Если же учесть совокупную стоимость всех этих «мелочей» за определенный промежуток времени, масштаб потерь может ужаснуть.

✓ *Отказ от необходимого обучения* (в рамках должностных обязанностей), работа не в соответствии со стандартами. Низкая квалификация не позволяет сотруднику создавать на своем рабочем месте дополнительную стоимость, полностью использовать имеющиеся технику и технологии.

Иногда такие проблемы вызваны дефектом «входного фильтра». Например, так происходит, если собственник/топ-менеджер искренне считает, что для «простой» работы не нужны «умники». Тогда в компании фактически действует «ухудшающий» отбор: случайно попавшего сильного профессионала система выдавливает, либо «перековыривает» в пассивного исполнителя.

✓ *Низкое качество продукции/услуги*. Этот фактор только на поверхностный взгляд может показаться инородным в линейке разновидностей воровства. На самом деле, плохая продукция — это обворовывание клиентов, конечных пользователей. Не стоит недооценивать умственные способности потребителей: рано или поздно плохому поставщику/производителю они предпочтут более добросовестных конкурентов.

✓ *Психологическое насилие* над партнерами, сотрудниками, потребителями — разные виды домогательства, манипулирование, претензии на интеллектуальное превосходство и пр. Некоторые менеджеры считают себя «полубогами», поэтому не только держат в тотальном подчинении сотрудников, но даже собственников ограничивают в доступе к информации о реальном положении дел в бизнесе. Нанимающий «ловкого» манипулятора собственник должен помнить: рано или поздно объектом манипуляций станет он сам!

✓ *Невозвращение долгов/кредитов* — широко распространенный инструмент, использующийся для камуфлирования воровства под «непреодолимые обстоятельства». Особенно удается прием с собственниками, склонными к патернализму, которые всегда готовы «войти в положение» несчастной «жертвы».

✓ *«Правовая терпимость»* — пропаганда допустимости мошенничества, обмана, прямого воровства и т. п. «Что «плохо лежит» — то ничейное (в смысле, мое); «грабь награбленное!», «с пустым карманом только кенгуру домой ходит»...

Каждый, у кого есть опыт практической деятельности, подтвердит — это далеко не полный список. Реальные масштабы проблемы поможет выявить приблизительный подсчет потерь (упущенной выгоды) по всем пунктам, особенно в среднесрочной и длительной перспективе.

«Ничего не вижу, ничего не слышу, ничего никому не скажу...»

Итак, хищения в компании достигли такого уровня и масштаба, что «нужно что-то делать». Что же собственник — какие управленческие решения принимает? И вообще,

предпринимает ли хоть что-либо? К сожалению, далеко не всегда. Причин может быть множество: от не знаю/не умею до не хочу/боюсь узнать... Что же происходит в душе человека?

1. Иногда включается защитный механизм — «отрицание». Хозяин бизнеса отказывается верить: нет такой проблемы, и все! Наговариваете на хороших людей!.. Чаще всего «страусиную» реакцию вызывает понимание того, что признание неприятного факта неизбежно потребует принятия весьма жестких решений и действий:

- ✓ замена топ-состава (а его еще нужно найти, проверить и принять, поверить, и нет гарантий, что новые тоже не станут тащить);

- ✓ очистка бизнес-процессов от коррупционных и мошеннических схем (и профилактика организации новых);

- ✓ расставание с «кинувшим» партнером (это болезненно и хлопотно — грозит тяжелой борьбой за раздел собственности);

- ✓ разрыв важных отношений/разочарование в людях, если в неблагоприятных делах замешаны друзья детства или родственники.

Все это, безусловно, затратно — и финансово, и эмоционально.

Нередко человек упорно отрицает вполне очевидные для остальных факты, а соответственно, и «до самого конца» — банкротства, ничего не предпринимает. (Порой для погашения убытков начинают использоваться резервные фонды, оборотные/займы и пр.) В далеко зашедших случаях восстановление жизнеспособности (платежеспособности) компании становится невозможным, даже при экстренной смене топ-команды.

Чем помочь собственнику?

- 1) представить наглядные доказательства: кто, где, как (схема), сколько;

- 2) оценить масштабы ущерба (как прямого — самим хищением, так и косвенного — в результате непринятия необходимых мер);

- 3) обсудить возможные варианты (в том числе экстремальные сценарии);



4) помочь решиться на действия.

Конечно, инициатор изменений должен быть достаточно смелым и авторитетным в организации человеком, ведь ему придется противостоять очень мощной защитной тенденции, которую специалисты называют «блокирование неприемлемой реальности».

2. Нередко наличие проблемы человек признает, но подсознательно стремится нивелировать ее значимость (обесценить), **снизить уровень угрозы**. Например, успокаивает себя тем, что «воруют всегда и везде», «тянут уже не первый год, а живет же компания, и даже прибыль приносит».

Казалось бы, ситуация более благоприятная, чем в первом случае... Но только для поверхностного взгляда. Снизив «трагизм» ситуации, собственник подменяет стоящую перед ним задачу: вместо решения проблемы (прекратить воровство) он сосредотачивается на поиске и сборе доказательств виновности. Результат — как в старом анекдоте, «и бульончик, и при деле...»:

- ✓ служба безопасности занимается усовершенствованием методов поиска компромата;

- ✓ отдел персонала с помощью дорогостоящего полиграфа/тестов проверяет «благонадежность» сотрудников — превентивно (при отборе кандидатов), а часто и перманентно — на регулярной основе.

Тем временем проблема усугубляется, ведь для защиты от злоупотреблений ничего не делается, а собственник пребывает в иллюзиях, что «ситуация под контролем» и «меры принимаются».

Чем помочь собственнику?

1) показать, что диагностика склонности сотрудников к правонарушениям (даже самая достоверная) не меняет ситуацию;

2) оценить масштабы ущерба (как прямого, так и косвенного);

3) обсудить возможные варианты (в том числе экстремальные сценарии);

4) помочь решиться на действия.

Если собственник откажется признавать аргументы менеджеров, риски будут расти, ситуация в целом — ухудшаться (со временем — в геометрической прогрессии). В конечном итоге потери станут невозможными, что приведет к краху бизнеса.

Конечно, можно попытаться переложить все «криминальные» издержки на потребителя, включив их в себестоимость товаров и услуг, но пределы оптимизации здесь четко ограничены стремлением к прибыли конкурентов (не менее мощным). И в том случае, когда «их» воровство если не побеждено, то хотя бы поставлено под контроль, выигрыш по соотношению издержки/прибыль обеспечен...

Поговорим?..

Я не хочу обвинять или перевоспитывать кого бы то ни было. Но многолетний опыт руководителя и психолога подтверждает: правду о себе можно скрыть от собственного сознания, но нельзя предсказать, как прошлое повлияет на будущие решения и поступки! Особенно в нашем обществе, где воровство и коррупция массовы и привычны. — И да, мне не хочется мириться с тем, что приходится тратить заработанное честным трудом на «содержание» воров и коррупционеров.

У меня нет панацеи — всеисцеляющего лекарства — от воровства. Этой статьей я хочу помочь тем, кто решился сказать собственникам горькую правду: в компании воруют!.. Тем, кто набрался смелости вступить в дискуссию о необходимости специальных мер по защите организации от мошенничества и хищений.

К таким переговорам нужно серьезно готовиться, ведь столкновение с неприятной реальностью — всегда стресс. Но особенно тяжело выход из зоны психологического комфорта («это же обман, предательство!») переживают успешные, состоявшиеся люди — собственники бизнеса. Поэтому нередко оказывается, что дело не в том, что они не знают, а в том, что **не хотят знать или не могут себе позволить**. В таких случаях против задевающей самолюбие «правды» восстает бессознательное человека. Бороться с ним сложно и «чревато», лучше, как Маугли, попытаться найти общий язык: «Мы с тобой одной крови, ты и я!»

Итак, с чего начать разговор с собственником? Как подвести человека к осознанию и принятию неприятной реальности? Сопротивление в такой ситуации — нормальная человеческая реакция, «переговорщику» к этому нужно быть готовым. Игнорировать силу бессознательных защит — значит заранее проиграть битву «за собственника».

Чтобы подобрать адекватные инструменты для «лечения» персонала от принявшего масштабы эпидемии недуга, нужно проанализировать особенности заболевшего корпоративного «организма», учесть отраслевую специфику и корпоративные ценности.

Кроме того, менеджеру стоит подготовиться самому: проанализировать собствен-

ный опыт — нет ли за ним греха «соучастия» (возможно, тоже пока не осознанного).

Мы не святые! Об этом говорит анализ исповедей, которые регулярно записывали священники Ватикана. Если попросить человека честно признаться самому себе (руку поднимать не придется) в правонарушениях — мелких и не очень, количество признавших, что «со мной подобное хотя бы однажды случилось», составит 99 %.

Признав свое (пусть и неосознаваемое) соучастие, переговорщик может стать искренним, последовательным борцом с воровством. Не разобравшись с собственными мотивами, он вскоре обнаружит себя вляпавшимся в сложные многосторонние конфликты интересов.

Что происходит, после того как мы внутренне «сознались»? Включаются механизмы психологической защиты. Их множество, но будем останавливаться на всех, рассмотрим вполне респектабельный (с точки зрения психотерапевтов) — рационализацию. Рационализировать проблему/конфликт — значит найти своим действиям разумное объяснение. Причем объяснение не обязательно должно быть «истинным» и вообще «соответствующим реальности», аргументы подсознание принимает любые, лишь бы «полегчало» — не было мучительно стыдно и неприятно.

Рассмотрим самые распространенные рассуждения, использующиеся для оправдания воровства.

В 1999 году компания «Михаэл Кесслер и Партнеры» провела исследование работников, признавших в том, что обворовывали свои компании (всего было опрошено 500 человек). Какие мотивы были выявлены? Информация наводит на размышления:

- лишь 8 % опрошенных считали, что совершали хищения «из-за крайней необходимости»;
- почти половина — 49 % респондентов осознавали, что воровали «из жадности»;
- еще 43 % главной причиной своих поступков считали «месть» и «восстановление справедливости».

«...И пряников, кстати, всегда не хватает на всех» (Булат Окуджава).

Дефекты системы вознаграждения часто приводят к эскалации эгоцентризма, который со временем становится устойчивой чертой, а потом и основой корпоративной культуры. «Нехватка пряников» может проявляться по-разному:

✓ Для глобальных производителей небольшой украинский рынок не является приоритетным, а значит, заказы локальных представительств удовлетворяются по «остаточному» принципу (в последнюю очередь, сбывают «залежавшееся» и т. п.). При этом в рамках страны сотрудники оказываются в роли распределителей дефицитного продукта. В результате организация сама порождает у людей контрастные переживания: с одной стороны, собственной провинциальности, вторичности, с другой — избранности, допущенности к дефициту (а нередко и безнаказанности).

Что происходит в «расщепленной» психике? Дискомфорт может преодолеваться «справедливыми» (с точки зрения работника) ответными действиями:

а) стремлением к защите собственного достоинства, в том числе и за счет «десенсбилизации» — привыкания к раздражителю (например, очевидную дискриминацию люди начинают считать «нормальным» отношением);

б) готовностью обманывать головную компанию (увеличение сроков оборачиваемости, нарушение допустимого уровня маржинальности, упущение благоприятных возможностей и пр.).

А вот накопившуюся агрессию могут направить (как говорят специалисты, «канализировать») на зависимых контрагентов. Что, разумеется, в долгосрочной перспективе разрушает партнерские отношения с клиентами.

Неприятные последствия порождает и система вознаграждения менеджеров по продажам, жестко «привязанная» к объемам реализации. Внутри департамента продаж нередко воспроизводится в миниатюре структура отношений, реализуемых из управленческого центра. Головной офис дискриминирует локальный, в котором, в свою очередь, формируется «малый» дискриминационный центр, жестко контролирующий распределение дефицитной продукции. В результате фаворитам центра обеспечивается максимальный объем продаж, ну а внутренним «провинциалам» приходится довольствоваться остатками с «барского стола».

И что в этом случае делают «дважды изгои»? Выбор в большинстве случаев невелик: либо восстанавливать (локально) мировую справедливость, либо — мстить!.. В результате — материальный ущерб компании. А вот сам сотрудник при этом искренне уверен в полной своей невинности: «Я же взял только то, что было распределено несправедливо».

Что делать?

Если руководитель понимает, что нежелательные поступки спровоцированы дефицитом продукции, нужно внимательно отслеживать неудовлетворенность и недовольство — сигналы потенциальных проблем, чтобы своевременно выявлять «дискриминируемых».

Что можно сделать, чтобы восстановить справедливость? Сработать могут:

- ✓ изменение регламентов/процедур;
- ✓ кадровые перестановки;
- ✓ пересмотр структуры подразделения/рабочих нагрузок (например, сокращение до минимума количества менеджеров по продажам);
- ✓ квотирование объемов и номенклатуры продукции;
- ✓ пересмотр системы вознаграждения (ключевых переменных).

Продолжение следует

М
П