

Юрий Наврузов,

управляющий партнер консалтинговой компании Netton Consulting Group,
профессор Международного Института Менеджмента (МИМ-Киев)

yn@netton.com.ua

www.netton.com.ua



ВЫГОДНО ЛИ БЫТЬ СПРАВЕДЛИВЫМ?

Повышает ли оценка управленческих процессов вероятность получения воспроизводимого результата?

Применение идеологии «справедливых процессов» во всех направлениях работы крупной компании может быть ошибочным, экономически неэффективным. Главная цель бизнеса — получение прибыли. И при определенных рыночных условиях выстраивание справедливых процессов окажется ненужным, поскольку приведет к снижению прибыли.

Рассмотрим ситуацию. Предположим, что организация производит уникальный продукт. Ее положение на рынке близко к монопольному. С ней желает работать довольно большое количество дистрибьюторов. В таком случае производитель, руководствуясь экономической целесообразностью, никогда не станет выстраивать в отношениях с дистрибьюторами справедливые процессы». Он будет стремиться доминировать. Такова экономическая природа сложившейся ситуации. Не справедливо, но эффективно.

Если же рынок достаточно конкурентен, то требование договориться, найти справедливое распределение рыночного пирога между производителем и дистрибьюторами становится более актуальным. Никто в таком случае не сможет диктовать свою экономическую волю. Но даже когда совершаешь «справедливый процесс», можно натолкнуться на определенные препятствия.

Во-первых, изначально сам процесс, выстраиваемый между двумя субъектами, может быть порочен, то есть может нести в себе определенные несовершенства. К примеру, производитель дает дистрибьютору 10% скидки на определенный товар. Но при этом стороны до конца не договорились о том, каков будет объем товара, сроки поставки и как потом будут возвращаться эти 10%. Сделка в таком случае может быть и успешной, но изначально в этом процессе заложен порок — некоторые важные вещи не были определены. Успех такой сделки станет скорее исключением, нежели правилом. А более вероятным будет завершение процесса без удовлетворенности сторон. Причина не в том, что компании не доверяли друг другу, а в том, что условия не были однозначно определены.

Во-вторых, один из субъектов может не понимать суть процесса до конца. Даже если одной из сторон процесс был спроектирован правильно, такая совместная деятельность может не привести к ожидаемому сторонами результату. Такое справедливое доверие без понимания может создать существенный риск успешности деятельности в целом.

Процесс — это некая последовательность действий, которая предназначена для получения воспроизводимого результата. Справедливость же — категория морально-правового и социального сознания, понятие о должном, связанное с исторически меняющимися представлениями и индивидуальными особенностями человека. Она обычно зависит от субъективного восприятия адекватности результата затраченным на его достижение усилиям.

Исходя из этого мало, что в бизнесе можно представить себе справедливым. Здесь будет уместным вспомнить известные слова героя из «12 стульев»: «Согласие есть продукт непротivления двух сторон». Справедливость тоже есть продукт, получаемый в результате оценки ситуации двумя сторонами.

Теоретически каждая компания должна стремиться к получению воспроизводимого результата. Если такого порыва не наблюдается, то нет и необходимости в выстраивании процессов. Как только вы получаете воспроизводимый результат — к вам в руки попадает инструмент управления продуктивностью. Таким образом, понимая механизм, можно непрерывно улучшать результат, а при желании — даже приближать его к идейной концепции «справедливого».

Далеко не все компании в своей деятельности ориентированы на воспроизводимый результат (процессную модель управления). Причина в том, что не всегда приходят к пониманию необходимости выстраивания процессов в простых бизнес-моделях.

Иное дело, если выстраивается бизнес достаточно сложный, в который вовлечено большое количество людей. Тогда просто необходимо стремиться получать воспроизводимые результаты. В таком случае создание процессов, в основе которых может находиться идея справедливости, вполне уместно.

Потенциал применения справедливых процессов в украинской практике достаточно ограничен. Причина тому одна — отечественный бизнес пока молодой. В настоящее время только в 25-30% всех компаний осуществляется переход от предпринимательской модели управления к регулярному менеджменту. И даже для них пока важным является не справедливость процесса, а сам процесс как таковой. Остальные 70% — только начинают осознавать кризис роста, с которым сталкиваются. Думать о каких-либо «справедливых процессах» их собственники не в состоянии.

На данный момент важнейшей целью деятельности большинства продвинутых украинских компаний является повышение конкурентоспособности и стоимости бизнеса. А это пока что реализуется с помощью других инструментов. Должно пройти время, чтобы актуальность социального партнерства и выстраивания доверительных отношений стало очевидным.

Комп&ньон / 31-32(494) 4-17 августа 2006