

УДК 334.01

**Э.Б. САЙФУТДИНОВА,***соискатель**Институт экономики, управления и права (г. Казань)*

## **СИНЕРГИЯ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИСТОЧНИК ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ**

*Важнейшим фактором долгосрочного процветания предприятия в современной экономике является наличие у него устойчивых конкурентных преимуществ. Статья посвящена вопросу достижения конкурентных преимуществ за счет внедрения синергии сотрудников. В статье приведены методы и проанализированы возможности синергии сотрудников.*

Конкурентное преимущество – это превосходство над конкурентами, дающее возможность завоевывать более прочные позиции на рынке по сравнению с конкурентами и получить желаемую прибыль. Оно завоевывается путем предоставления потребителям больших благ, за счет реализации более дешевой продукта или предложения высококачественных продуктов, но по оправданно более высокой цене [1].

Для российского бизнеса достижение и удержание конкурентных преимуществ на сегодняшний день является насущной потребностью, так как вступление России в ВТО приведет к открытости и утрате «защищенности» внутреннего рынка, и российские предприниматели столкнутся с жесточайшей конкуренцией.

Майкл Портер подразделяет конкурентные преимущества на два вида: конкурентные преимущества низшего порядка – при помощи минимизации издержек являются самыми очевидными и понятными. В рамках этой стратегии компания ставит своей целью наладить малозатратное производство товаров отрасли. Статус производителя малозатратного продукта предполагает постоянный поиск новых источников преимуществ в области затрат и извлечение из них максимальной выгоды [1].

Минимизация затрат является конкурентным преимуществом низкого порядка по причине того, что данные преимущества могут быть легко скопированы конкурентами.

Дифференциация – второй тип конкурентных преимуществ – состоит в том, что компания пытается занять уникальное положение в той или иной индустрии, придавая продукту такие

характеристики, которые будут по достоинству оценены большим количеством покупателей. Таких характеристик или атрибутов может быть один или несколько – главное, чтобы они были действительно важны для покупателей [1].

Дифференциация – это конкурентные преимущества высшего порядка, поскольку его труднее всего превзойти конкурентам.

В начале XX в. русский ученый А.П. Богданов в своей работе [2] описал основы построения организационной структуры с учетом циркулирования синергической энергии и возможности ее возобновления.

Родоначальником науки синергетики является Герман Хакен. Он использовал термин «синергия» в смысле «координации», «согласованности действий», «самоорганизации», причем акцент делается на спонтанной самоорганизации, без влияния извне. По Хакену, синергетика исследует систему, состоящую из большого числа частей или подсистем, сложным образом взаимодействующих между собой [3]. В работах И.Р. Пригожина синергетика представлена в виде «теории самоорганизации» ... это «новое мировидение, связываемое с исследованием феноменов самоорганизации, нелинейности, неравновесности, глобальной эволюции, изучением процессов становления «порядка через хаос» [4].

С помощью внедрения синергии на предприятиях можно достичь конкурентных преимуществ как высшего, так и низшего порядков. Под синергией будем подразумевать изменения в продукте, технологии или менеджменте, основанной на уникальной комбинации всех ресурсов предпри-

ятия таким образом, чтобы продуктивность этой комбинации была выше, чем сумма ее отдельных элементов.

В деловой литературе положительный эффект синергии выражен в следующей формуле:

$$1 + 1 = 3.$$

Как представляется, существует немалое количество уникальных синергичных комбинаций, которые могут применить в своей деятельности предприятия для достижения и удержания конкурентных преимуществ. Это могут быть: синергия сотрудников, синергия партнерских отношений со своими клиентами, синергичные комбинации предприятия с конкурентами, синергия с поставщиками, синергичные продажи и др.

Будем рассматривать синергию сотрудников как выявление и использование всевозможных процессов, которые дают возможность работающим на предприятии сотрудникам вести общую мыслительную деятельность, создавать и совершенствовать идеи, приходить к общим решениям, дающим качественные результаты по достижению конкурентных преимуществ в сжатые сроки. Эффективность синергии персонала – это эффективность групповой работы, вовлеченности и заинтересованности сотрудников, раскрытие их потенциала.

Примером синергии сотрудников на предприятии может быть: достижение стратегических целей, планы и программы развития, список ключевых проблем и пути их решения, оценка ресурсов, идеи новых проектов и продуктов, развитие внутрикорпоративной коммуникации, сближение позиций, развитие мотивации и включенности сотрудников в деятельность компании.

Методы достижения положительной синергии сотрудников:

1. Создавать эффективную дискуссию, где каждый сотрудник компании может высказаться и поделиться опытом.

2. Вовлекать сотрудников предприятия в активную генерацию идей.

Это лучше всего реализуется через совместно разделяемые ценности, доверие, наделение полномочиями, что способствует более полному раскрытию возможностей каждого сотрудника. Сегодня иерархический стиль управления, действующий на основе четкого иерархического

соподчинения, громоздкой системы отчетности и набора инструкций, безнадежно устарел [5].

3. Упразднить границы между различными отделами предприятия и внедрить свободный обмен идеями для того, чтобы использовать свежий взгляд на вещи и вырастить сотрудников, владеющих широкими знаниями и возможностями. Для этого необходимо разрушить бюрократию между различными отделами внутри предприятия, превратив ее в целостный живой организм и обогатив, таким образом, создание синергичных комбинаций.

4. Ставить четкие цели и задачи, в частности, путем изменения корпоративной культуры и создания вдохновляющих форумов, так как ничто так не угнетает работника, как бесцельная работа [6].

5. Информировать сотрудников о нововведениях и привлекать их к разработке изменений.

6. Разработать такую систему заработной платы, которая связывает нужды и интересы отдельного сотрудника и предприятия в целом.

Сегодня одним из важнейших инструментов в достижении конкурентного преимущества является квалифицированность персонала, степень его мотивации, распределение ответственности и формы работы. Новый подход к работе с персоналом предполагает сильную организационную культуру, стимулирующую инициативу, творческие и организационные нововведения, открытость обсуждения проблем, атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя [7]. На смену старому подходу по управлению персоналом, считавшему работников издержками, которые надо сокращать, пришел новый подход, где персонал рассматривается как основной ресурс предприятия, которым необходимо грамотно управлять, создавая условия для развития синергии (табл. 1) [8].

Ведущий немецкий специалист в области управления персоналом И. Хентце, формулируя общую концепцию и подход к структуризации функционального разделения труда в области управления персоналом, выделяет следующие функциональные блоки: определение потребности в персонале, обеспечение персоналом, развитие персонала, использование персонала, мотивация результатов труда и поведения персонала, правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом [9].

Таблица 1

## Особенности управления персоналом по старой и новой теории

Старый подход	Новый подход
Низкое качество – это следствие плохой деятельности людей. Ключ ко всему – автоматизация	Низкое качество – это следствие неудовлетворительного руководства людьми. Ключ к хорошему качеству – уважение, признание людей
Лучшее качество требует больших затрат	Лучшее качество приносит большую прибыль. Наша цель – хорошее качество
Качество результата обеспечивается последующим контролем	Качество результата планируется. Если встречается отклонение процесса, исследование изменяется или полностью обновляется
Контроль качества – задача специального подразделения, которое только регистрирует факты	Обеспечение качества – задача каждого работника. Общее управление качеством включает необходимые функции работников, системы в целом
Прибыль первична. Качество вторично. В интересах прибыли затраты на качество надо снижать до минимума	Инвестиции в обеспечение качества – гарантия прибыли на перспективу. Потери из-за брака выше, чем экономия на качестве анализа
Использование труда узкоспециализированных сотрудников	Сотрудники должны обладать широкой специализацией
Недостаток качества скрывается руководством	Руководство постоянно сотрудничает с подчиненными в предупреждении недостатков
Статистика – эксклюзивное средство по обеспечению качества. Контрольные карты используются для выявления дефектов	Каждый сотрудник знаком со статистическим обоснованием регулирования качества, что способствует выявлению и устранению проблем

В связи с ограниченными финансовыми ресурсами у большинства представителей среднего и малого бизнеса особо важно то обстоятельство, что с помощью синергии сотрудников можно добиться высоких результатов в достижении устойчивых конкурентных преимуществ малыми затратами.

На сегодняшний день сотрудники рассматриваются как основной ресурс предприятия, являющийся важнейшим инструментом в достижении конкурентных преимуществ. Руководству предприятия необходимо воздействовать на персонал путем сплочения и синергии сотрудников.

Синергия сотрудников и их желание хорошо работать становятся важнейшим источником в достижении конкурентных преимуществ. Современные условия экономики требуют гибкой системы управления фирмой. Синергия персонала предполагает усиление материального стимулирования, совмещения обычной оплаты труда с участием работников в доходе, получаемом фирмой в целом.

Большинство предпринимателей недостаточно используют творческие способности сотрудников, мало внимания уделяется социальной цели.

Творческие способности человека выражаются через его знания, содержанием которых являются [10]:

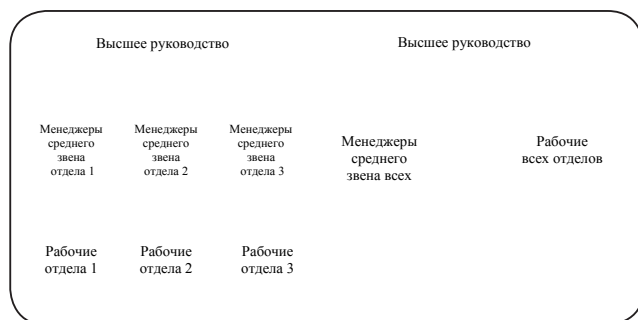
– способности (уровень знаний, образования, самообразования, опыт работы и т.п.);

– свойства личности (предприимчивость, коммуникабельность, умение анализировать и т.п.);

– мотивации (формирование стимулов для достижения поставленной цели сотрудниками (личная мотивация) и коллективами (коллективная мотивация)).

Сегодня иерархический стиль управления, действующий на основе четкого иерархического соподчинения, громоздкой системы отчетности и набора инструкций, безнадежно устарел [11]. Поскольку в новейшей экономике время является главной ценностью, считаем, что большое значение имеет то, с какой скоростью на предприятии принимаются решения и внедряются новые технологии, что и определяет его конкурентоспособность на рынке. Управление персоналом, основанное на иерархии, создает все предпосылки для развития бюрократии и существенно снижает скорость принятия решений и реализации задач. Синергичный стиль управления персоналом позволяет быстро достигать и надолго удерживать конкурентные преимущества (рис. 1).

Считаем, что положительный эффект синергии сотрудников на предприятии – это, прежде всего, целенаправленная (не стихийная) работа



**Рис. 1. Иерархический и синергичный стиль управления**

руководства и персонала предприятия. К сожалению, на практике нередко встречается случайно возникшая синергия сотрудников, которая чаще всего ведет к отрицательному эффекту синергии на предприятии.

Предлагаем ввести несколько обозначений, проясняющих конкретный смысл положительного эффекта синергии. Рассмотрим: предприятие выпускает три вида продукции:  $A$ ,  $B$  и  $C$ .

Продукт  $A$  разработан отделом производства и направлен на группу клиентов  $KA$ . Продвижением продукта  $B$  занимается отдел маркетинга, и сегмент его рынка определен группой клиентов  $KB$ . Отдел закупок, за счет достижения скидок у поставщика, уменьшил издержки на производство продукта  $C$ , что повлияло на снижение цены данного продукта, и приобрел группу клиентов  $KC$ . Совершенное отсутствие синергии между сотрудниками и отделами привело к тому, что разные отделы сфокусированы на разных продуктах и доход  $D$  каждого продукта будет равен:

$$DA = A \times KA,$$

где  $DA$  – доход, полученный от реализации продукта группы  $A$ ;  $A$  – продукт группы  $A$ ;  $KA$  – потребители, приобретенные за счет работы отдела производства.

$$DB = B \times KB,$$

где  $DB$  – доход, полученный от реализации продукта группы  $B$ ;  $B$  – продукт группы  $B$ ;  $KB$  – потребители, приобретенные за счет работы отдела маркетинга.

$$DC = C \times KC,$$

где  $DC$  – доход, полученный от реализации продукта группы  $C$ ;  $C$  – продукт группы  $C$ ;  $KC$  – потребители, приобретенные за счет работы отдела закупок.

Общий доход предприятия без синергии сотрудников будет равен:

$$D_{\text{общ}} = DA + DB + DC,$$

где  $D_{\text{общ}}$  – общий доход без синергии сотрудников, полученный от реализации продуктов группы  $A$ ,  $B$ ,  $C$ .

Совместная синергичная работа отделов закупок, маркетинга и производства позволит увеличить по каждому из продуктов клиентскую базу. По продукту  $A$  на группу клиентов  $KB$  и  $KC$ , за счет работы отдела закупок и маркетинга по снижению издержек на производство и продвижения продукции. По продукту  $B$  на группу клиентов  $KA$  и  $KC$ , за счет работы отдела производства, закупок по введению новых технологий производства и снижению издержек. По продукту  $C$  на группу клиентов  $KA$  и  $KB$ , за счет работы отдела маркетинга и производства по продвижению продукции и введению новых технологий производства.

При синергичной работе сотрудников предприятия доход  $D$  каждого продукта будет равен:

$$DA_{\text{sin}} = A \times KA \times KB \times KC,$$

где  $DA_{\text{sin}}$  – доход, при синергии сотрудников, полученный от реализации продукта группы  $A$ .

$$DB_{\text{sin}} = B \times KB \times KA \times KC,$$

где  $DB_{\text{sin}}$  – доход, при синергии сотрудников, полученный от реализации продукта группы  $B$ .

$$DC_{\text{sin}} = C \times KC \times KA \times KB,$$

где  $DC_{\text{sin}}$  – доход, при синергии сотрудников, полученный от реализации продукта группы  $C$ .

Общий доход предприятия с синергией сотрудников будет равен:

$$D_{\text{общ.sin}} = DA_{\text{sin}} + DB_{\text{sin}} + DC_{\text{sin}},$$

где  $D_{\text{общ.sin}}$  – общий доход предприятия с синергией сотрудников.

Суммарный доход, объединенный синергией сотрудников компании, можно представить в виде:

$$D_{\text{общ.sin}} = D_{\text{общ}} + (A \times KB \times KC + B \times KA \times KC + C \times KA \times KB).$$

Второе слагаемое в формуле и есть эффект синергии, который мы получаем за счет совместной синергичной работы сотрудников всех отделов

предприятия. Причем,  $D_{\text{общ.син}} > D_{\text{общ}}$ , а значит эффект синергии сотрудников предприятия – положительный. Синергичное совместное сотрудничество работников не только позволило завоевать новые сегменты рынка по каждому из продуктов, но и достигнуть дифференциации конкурентных преимуществ за счет новых технологий, минимизации издержек и маркетинговых продвижений.

Внедрение синергии сотрудников на предприятие дает возможность сделать больше за меньшее время, сфокусироваться на ключевых вопросах, снять барьеры понимания, быстро продвинуться, даже в сложных вопросах, создать продуктивную рабочую среду. Синергия сотрудников дает возможность использовать потенциал своих сотрудников, привлекая их к обсуждению и генерации идей и решений, что позволяет создать саморазвивающуюся компанию.

Итак, синергия сотрудников предприятия позволяет освободиться от формальностей, бюрократии, выйти за рамки рутины и расширить горизонты мышления, стимулируя творчество сотрудников, упорно, шаг за шагом продвигаясь по вопросам и вариантам решений, по пути преодолевая все возможные трудности обсуждения, создавая выдающиеся идеи и практические решения.

Эффективность синергии сотрудников предприятия в достижении конкурентных преимуществ обусловлена тем, что:

– все умы включаются в работу и вносят свой вклад в итоговый результат;

– сотрудники понимают, что результаты проделанной работы принадлежат им.

Результатом внедрения синергии сотрудников на предприятии является:

– увеличение скорости принятия решений; на все обсуждение уходит меньше времени;

– упразднение конфликтов между сотрудниками и отделами;

– рост удовлетворенности сотрудников принятыми решениями и их ответственность за реализацию этих решений;

– достижение целей.

Результатом работы синергии сотрудников является итог согласованной коллективной работы, созданный самими работниками, что обеспечивает поддержку и принятие решений.

Бизнес – это не сумма ресурсов предприятия: финансов, маркетинга, менеджмента, производства и др. Бизнес подобен человеку. Отделить финансы от постоянного изучения рынка и непрерывно меняющихся нужд покупателя – то же самое, что отделить слух от речи. Отгородить корпоративный менеджмент от прямого контакта с клиентами или сотрудниками – то же самое, что отгородить мозг от органов чувств и рук. Чтобы бизнес слаженно развивался, необходимо, чтобы в нем, как в человеке, все функции были не отделены друг от друга, а гармонично и синергично объединялись воедино.

#### Список литературы

1. Портер М. Конкурентное преимущество. – М.: Альпина Бизнес, 2008. – С. 22–37.
2. Богданов А.П. Тектология. Всеобщая организационная наука. – М.: Экономика, 1989. – С. 23.
3. Хакен Г. Синергетика. – М.: Мир, 1980. – С. 22.
4. Пригожин И.Р., Стенгерс И. Порядок из хаоса. – М.: Прогресс, 1986. – С. 431.
5. Демченко С.Г. Управление предприятием: модель движения к успеху // Актуальные проблемы экономики и права. – 2010. – №1(13). – С. 41.
6. Демченко С.Г. Управление промышленным предприятием: эмпирические принципы // Актуальные проблемы экономики и права. – 2008. – №4(08). – С. 58.
7. Демченко С.Г., Абулханова Г.А. Организационная культура в системе управления предприятием гостиничного бизнеса // Актуальные проблемы экономики и права. – 2009. – №4(09). – С. 144.
8. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент. – М.: ЭКСМО, 2010. – С. 255–258.
9. Нортак К.М. Управление эффективностью и качеством. – М.: Дело. – 2004. – С. 137.
10. Друкер П.Ф. Эффективное управление предприятием. Экономические задачи и решения, связанные с риском. – М.: Вильямс, 2009. – С. 105.
11. Демченко С.Г., Абулханова Г.А. Организационная культура: от традиций к современному предпринимательству // Актуальные проблемы экономики и права. – 2010. – №3(10). – С. 32.

*В редакцию материал поступил 22.06.11*

*Ключевые слова:* конкурентное преимущество, дифференциация, синергия, синергия сотрудников.