УДК 331.108.2

Корниенко В.И.,
д.э.н., проф.
Ахба М. М.,
аспирант

Развитие организационного человеческого потенциала в системе заинтересованных сторон

В рамках статьи исследуются проблемы управления развитием организационного человеческого потенциала компаний, выступающих как заинтересованные стороны. Исходная посылка анализа - предположение о том, что взаимодействующие компании, опираясь на рациональную оценку ожиданий в удовлетворении взаимных интересов, стремятся к созданию обучающегося партнерства, нацеленного на долговременное стратегическое взаимодействие во имя достижения конкурентных преимуществ на рынке.

Ключевые слова: организационный человеческий потенциал, эффективность управления, партнерство органов власти и компаний.

В течение последних двадцати лет наблюдается значительный рост внимания к проблеме выстраивания взаимоотношений между компаниями как источника повышения конкурентоспособности в условиях глобализации экономики. Многочисленные исследования данного феномена свидетельствуют о том, что "создаваемая в рамках взаимодействия ценность может выступать в качестве показателя эффективности управления отношенческими активами компании и успешности усилий по интеграции ресурсов и способностей вовлеченных сторон" [1].

Однако существующие исследования не дают полного ответа на вопрос о факторах, определяющих формирование ценности взаимоотношений с точки зрения внутренних ресурсов компаний. В частности, фактически неисследованным является вопрос «Могут ли компании повысить ценность взаимоотношений за счет взаимного влияния на развитие своих организационных человеческих потенциалов?»

Понимая под организационным человеческим потенциалом единство совокупных индивидуальных способностей работников компании с системой их взаимодействия в формальных и неформальных структурах

как внутри организации, так и за ее пределами, авторы приходят к выводу, что в условиях глобализации и экономики знаний взаимодействие сторон главным образом проявляется в виде непосредственных коммуникативных контактов между работниками различных компаний. Отсюда следует, что чем выше уровень понимания сторонами сути происходящих процессов взаимодействия, чем шире набор рутин, обеспечивающий совместный анализ ситуаций и принятие по ним совместных управленческих решений, тем эффективнее они будут действовать, выступая по отношению друг к другу как заинтересованные стороны. Иначе говоря, цель взаимодействия «любых индивидуумов и клиентов, добровольно или принудительно связанных с деятельностью компании» [2, с. 153] – повысить отдачу от активов каждой из сторон и в первую очередь своих организационных человеческих потенциалов.

Обращение к проблеме влияния каждой из заинтересованных сторон на развитие своих организационных человеческих потенциалов, по мнению авторов, более всего объясняется с точки зрения экономической теории информации, в соответствии с которой неопределенность, в которой действуют участники рынка, существует всегда и постоянно. Неравномерность информации проявляется в том, что некоторые участники рынка информированы лучше, чем другие. В частности, производители лучше информированы о своей продукции, чем потенциальные потребители. Однако в условиях жесткой мировой конкуренции потребитель, получая товар, стремится максимально эффективно его использовать, особенно если это касается новых технологических линий, оборудования или управленческих новшеств. В результате для повышения своей конкурентоспособности организации все в большей степени становятся заинтересованы в получении знаний и информации не только о покупаемом товаре, но и о производителях, их способности учитывать потребности заказчиков. И если это достигается, то потребитель получает возможность опережать конкурентов, опираясь на более совершенные технологии или оборудование. Иначе говоря, у заинтересованных сторон возникает потребность в формировании между ними таких отношенческих активов, которые бы позволяли осуществлять обмен информацией, совместный ее анализ и принятие решений. Однако для этого в первую очередь требуется, чтобы компании обладали организационными человеческими потенциалами, способными к диалогу, т.е. к пониманию интересов и целей друг друга. Более того, экономика знаний требует от компаний не только простого понимания взаимных интересов, но и обмена знаниями, то есть воздействия на организационные человеческие потенциалы с целью их развития.

Обратимся к нескольким примерам, из которых видно, что взаимодействие главным образом направлено на формирование отношенческих активов за счет взаимного развития человеческого потенциала партнеров.

Первый из них связан с Московским Домом книги, который инвестирует средства в установку соответствующего программного продукта своим дилерам и крупным клиентам, обучает их персонал работе с данным продуктом. Цель таких специфичных вложений – добиться повышения оперативности и точности заказов, идущих от продавцов и потребителей. Как результат – быстрее выполняется заказ и снижаются затраты. В данном случае, развивая персонал дилеров, то есть своих партнеров, вкладывая в развитие их организационных человеческих капиталов специфичные инвестиции, Дом книги в перспективе обеспечивает выигрыш и для себя.

Второй пример связан с компанией «Световые технологии», которая, производя осветительные приборы, активно работает с агентами влияния на рынке осветительной техники, фактически самостоятельно формирует спрос не только на свою продукцию, но и на новые эффективные светотехнические технологии. В этих целях компания систематически проводит семинары для своих партнеров. В числе их участников архитекторы, дизайнеры, проектировщики, главные энергетики и другие ответственные в компаниях за электроосветительные приборы лица. Отдельные семинары ежегодно проводятся для дилеров, продавцов и менеджеров торговых предприятий, где подробно раскрываются преимущества выпускаемой продукции, особенности производственных технологий. Цель такого обучения – обеспечить развитие персонала своих партнеров, работающих с конкретными покупателями современных светотехнических приборов. В данном случае компания производитель – «Световые технологии», как и в первом случае, ориентируется в основном на свои нужды, но параллельно, развивая организационный человеческий потенциал своих потребителей, повышает и их конкурентоспособность.

Ярким примером взаимного обучения производителей и потребителей являются отношения между производителями экологически чистой продукции и одним из первых в России экологических супермаркетов "Грюнвальд". Работники супермаркета не только прошли профессиональную подготовку в Германии, но и посещают предприятия, где производятся продукты, знают технологию их изготовления, стандарты, на которые ориентируются производители. В свою очередь производители продукции тоже изучают работу супермаркета, вникают в потребности покупателей. Показателен в этом отношении пример производства "докторской" колбасы. Работники супермаркета и технологи завода совместно работали над ее производством по Госстандарту 1935 г. Это, кроме профессиональных знаний, создает условия, при которых работники супермаркета и производители продукции начинают разделять философию бизнеса, работают на высоком уровне доверия друг к другу. В данном случае и производители, и потребители оказывают взаимное влияние на развитие своих организационных человеческих потенциалов.

Для ряда компаний вложение в развитие организационных человеческих потенциалов партнеров предусматривает инновационные цели, создание новых продуктов. Эти компании, делая существующие знания общедоступными не только для работников своей, но и компании – партнере, как правило, стремятся получить на этой основе инновационные прорывы. Сюда входит раскрытие перед партнерами запатентованных технологий, новых управленческих знаний, информации о качестве рабочих процессов. Весьма интересен в этом отношении опыт Чебоксарского завода автоматики и электроники, который инвестирует деятельность совместных инновационных рабочих групп с заказчиками и потребителями продукции по разработке новых образцов электротехнического оборудования, систематически проводит встречи со своими партнерами, выставки-демонстрации новых образцов продукции. Задача такой деятельности – не только повысить эффективность своего предприятия за счет получения информации о потребностях заказчиков, но и обеспечить эффективность деятельности партнеров за счет предоставления им инновационных образцов продукции.

В данном случае взаимодействующие фирмы совместно ведут поиск информации, выстраивают умозаключения и генерируют новые знания в целях повышения эффективности использования общего человеческого потенциала, роста производительности труда и снижения затрат.

Приведенные выше примеры компаний, действующих в рамках концепции заинтересованных сторон, показывают, что каждая из них осуществляет взаимодействие на основе конкретных практик, обеспечивающих непосредственные контакты между людьми.

Такая модель взаимодействия меняет традиционные представления о границах фирмы, а, следовательно, и меняется представление о человеческом потенциале, который становится взаимосвязанным и взаимозависимым. Фактически формируется единый партнерский человеческий потенциал, где происходит перелив, обмен знаниями, инвестируется развитие человека в целом для взаимодействующих компаний. Такие взаимно заинтересованные компании становятся **обучающимися партнерами**, а их совместный человеческий потенциал постоянно возрастает в процессе создания, сохранения и распределения нематериальных активов, находящихся в общем пользовании.

Для обучающих партнерств можно выделить ряд конкретных практик управления развитием своего организационного человеческого потенциала:

- проведение совместных совещаний по обсуждению долгосрочных стратегических задач развития компаний, создание для этого управленческих команд партнерств;

- совместное обучение работников, обеспечивающих контакты между компаниями;

- совместное проведение НИОКР;

- совместная работа над новыми инновационными проектами;

- выделение точек прямых контактов между рабочими местами различных компаний;

- формирование и использование совместных интеграционных баз данных;

- создание единых локальных IT-сетей;

- разработка и использование единых критериев в оценке как собственных действий, так и рыночного окружения.

Само же **обучающее партнерство** заинтересованных сторон выступает как совместная деятельность компаний, направленная на диффузию и генерирование знаний в интересах развития организационных потенциалов компаний и формирование на этой основе долговременных отношенческих активов в целях получения конкурентных преимуществ на рынке.

Глобализация и формирование экономики знаний обусловили, таким образом, новый важный аспект в развитии организационного человеческого потенциала компаний – обмен знаниями между работниками компаний, выступающих партнерами; совместное генерирование ими новых знаний с целью формирования компетенций развивать уникальную комбинацию ресурсов для достижения конкурентных преимуществ на рынке.

Исследование, проведенное на базе 168 компаний центра России, в частности, показали, что влияние компаний на развитие человеческих потенциалов партнеров важнее всего для их адаптации на рынке. На это указали почти 60 % респондентов (59,1 %).

Каждый четвертый респондент отметил важность воздействия на организационный человеческий потенциал партнеров в целях развития и установления взаимопонимания между компаниями. При этом было установлено, что для обеспечения процесса взаимного влияния на развитие организационного человеческого потенциала более всего подходит формирование «команд взаимодействия», которые, вырабатывая рутины обмена знаниями и взаимопонимания, добиваются эффективного сотрудничества в выявлении, анализе и разрешении возникающих проблем и конфликтов. На это указали 36,8 % опрошенных.

И наконец, респондентами было отмечено, что важнейшими условиями, способствующими взаимному влиянию на развитие организационных человеческих потенциалов в рамках заинтересованных сторон, является формирование между ними доверия. На это указали более половины опрошенных менеджеров (52,3 %).

Что же касается специфичных инвестиций в развитие человеческих потенциалов партнеров, почти каждый четвертый (22,3 %) респондент склонен считать, что это приведет только к попаданию в зависимость к данному партнеру.

Данный факт требует дополнительного изучения, что не входит в задачу данной статьи. Однако можно отметить, что ряд авторов указывают на тот факт, что инвестиции в поставщика могут рассматриваться двояко "и как достоверная угроза..., и как достоверные обязательства, которые демонстрируют приверженность договоренности" [3, с. 129].

Таким образом, можно констатировать, что человеческий потенциал компании должен включать гамму знаний, навыков и способностей, которые используются в целях формирования отношенческих активов с партнерами. Задача таких активов – формирование управленческих практик, направленных на развитие организационного человеческого потенциала заинтересованных сторон для создания стоимости за счет более эффективного использования имеющихся ресурсов.

Такое понимание необходимости развития человеческого потенциала заинтересованных друг в друге компаний предполагает поворот от идей управления развитием человеческого потенциала своей компании к менеджменту развития человеческого потенциала всех заинтересованных сторон.

Если представить заинтересованные стороны в качестве производителя, с одной стороны, и потребителя, – с другой, т.е. производитель в данном случае будет выступать в качестве центра сети взаимодействия, то основные вклады в развитие человеческого потенциала как производителей, так и потребителей, заказчиков можно представить в следующем виде.

Поставщики как заинтересованная сторона:

- нацелены на передачу знаний в области новых свойств производимой ими продукции, обеспечивающих партнерам снижение издержек производства, повышение качества и потребительских свойств конечной продукции;

- заинтересованы в развитии и повышении сетевой коммуникативной эффективности, направленной на снижение издержек коммуникации, достижение доверия, безопасности открытого обмена информацией, установление обратной связи с потребителями;

- склонны вкладывать специфичные инвестиции в подготовку кадров компаний, эксплуатирующих машины и оборудование поставщика, в целях повышения эффективности использования данного оборудования; в совместные проекты по разработке новых продуктов или совершенствование старых; в повышение технической компетенции персонала покупателей.

Покупатели (фирмы):

- нацелены на передачу знаний в области своих новых потребностей и предпочтений;

- задают направления дальнейшего поиска технологических инноваций своим поставщикам с передачей знаний в области возможного использования ими новых технологий производства товаров для целей совместимости технологий;

- заинтересованы в передаче знаний в процессе совместно реализуемых НИОКР.

Партнеры по ассоциациям и альянсам:

- нацелены на передачу знаний в процессе реализации совместных НИОКР;

- осуществляют обмен знаниями в области формирования и реализации стратегии ассоциации или альянсов;

- осуществляют обмен информацией при создании технологических альянсов;

- стремятся к обмену информацией и совместному генерированию идей в области маркетинга продвижения совместно произведенной продукции.

Инвесторы, венчурные компании:

- задают требования к уровню развития организационного человеческого потенциала компаний при финансировании инвестиционных проектов;

- передают знания в области стратегического управления при реализации инвестиционных (венчурных) проектов;

Образовательные и консалтинговые организации:

- участвуют в целевой подготовке и дальнейшем профессиональном развитии кадров для предприятия;

- передают знания в области управления компанией как в целях снижения издержек, так и достижения конкурентного преимущества за счет выявления новых возможностей компании на рынке;

- проводят совместные НИОКР, маркетинговые исследования.

Органы власти:

- создают бизнес-инкубаторы, формируют структуры, обеспечивающие взаимодействие власти, бизнеса и общества.

- нацелены на передачу знаний в области стратегических перспектив развития территории;

- формируют общие критерии подготовки кадров, нацелены на передачу знаний в области новых потребностей и предпочтений покупателей региона.

Оказываемое воздействие заинтересованных компаний на свои организационные человеческие потенциалы меняет самые различные аспекты их деятельности:

- **корректируются стратегии** в связи с ориентацией предприятий на возникающие общие интересы заинтересованных сторон. Платформой для этого являются долговременные (стратегические) отношенческие активы, которые формируются на базе управленческих практик развития организационного потенциала заинтересованных сторон. Сюда относятся практики по развитию набора навыков сотрудников к взаимодействию, их мотивации, развитию знаний, поддержке поведения, нацеленного на сотрудничество;

- **меняются структуры** компаний, поскольку в местах контактов появляются управленческие сетевые и виртуальные команды взаимодействия; создаются совместные подразделения НИОКР; постоянные и временные рабочие группы по разрешению возникающих проблем, решению задач снижения издержек, создания коммуникационной инфраструктуры;

- **формируется организационная культура** заинтересованных сторон, в основе которой такие принципы, как доверие, взаимная ответственность, открытость, непричинение вреда партнерам, следование принятым «подразумеваемым обязательствам» [4, с. 97].

Таким образом, динамическое взаимодействие компаний между собой формирует «обучающее партнерство» с новым качеством организационного человеческого потенциала всей совокупности взаимодействующих сторон. В связи с этим управление развитием человеческого потенциала заинтересованных сторон становится одной из ключевых задач менеджмента компаний в целях повышения отдачи от используемых ресурсов и достижения на этой основе конкурентных преимуществ.

Литература

1. Смирнов М.М. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурных преимуществ компаний // Российский журнал менеджмента. 2006. Т 4. № 3.

2. Благов Ю.Е. Бизнес и общество: новая парадигма исследований // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2. С. 153.

3. Бенко М., Э. Андерсен Э. Отношения между поставщиками и потребителями на промышленных рынках: когда потребители инвестируют в идиосинкразические активы? // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 2. С. 129.

4. Теплова Т. Влияние интеллектуального капитала на политику компаний // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 1.