

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ФОРМ СОТРУДНИЧЕСТВА

Статья посвящена проблеме компетентности кадров организации. На основе анализа типологии концепций обосновывается необходимость развития основных компетенций и обновления их в соответствии с изменением предпочтений потребителей.

Ключевые слова: компетенция, концепция компетенций, классификация и типология компетенций, конкурентное преимущество.

В поисках наилучшего пути достижения успеха участники рынка всегда разрабатывали свои уникальные концепции выживания и процветания. В истории экономического наследия немало примеров интеграции уникальных элементов стратегий и тактик в общепризнанные инструменты прорыва и завоевания высокого конкурентного статуса.

Принципы, обеспечивающие прорывные технологии и желаемый результат, становятся ключевыми правилами организации деятельности для многих компаний и как следствие, формируют изменения и новую ситуацию в бизнесе, в отрасли.

Тридцать лет назад определяющий выживание принцип: «Большие компании побеждают маленькие компании» формировал следующие приоритеты: укрупнение бизнеса; захват значительной доли рынка; удержание завоеванных позиций через разнообразие и уровень барьеров вхождения в отрасль. Постепенно приоритет укрупнения сменился приоритетом динамичности процессов, продуцирующего соответствующие структурные преобразования. Наиболее действенными считались меры по переходу от высококонцентрированных вертикально интегрированных организационных структур бизнеса к горизонтально интегрированным. Иными словами, переход от централизации к децентрализации согласно принципу: «Быстрые компании побеждают медленные компании».

В настоящее время «Громкие компании побеждают тихие компании». Достижение успеха во многом определяется масштабным позиционированием идеи. Часто с ошеломительным бюджетом подобных мер.

Наличие хорошей идеи не исключает ее своевременной и профессиональной проработ-

ки. Необходимые организационные преобразования и грамотное исполнение находят отражение в применении эффективных форм сотрудничества, таких как аутсорсинг, аутстаффинг, инсорсинг и т. д.

Н.К. Моисеева, О.Н. Малюткина, И.А. Москвина в работе [2] рассматривают стратегию аутсорсинга как одну из эффективных форм организации партнерской деятельности в условиях турбулентной среды. Авторы отстаивают перспективность концепции, основой которой является уровень компетентности кадров.

По мнению одного из разработчиков данной концепции – К. Эндрюса (Kenneth Andrews) «отличительные компетенции организации – это больше, чем то, что она может делать особенно хорошо. Необходимо определять навыки и формировать умение, которое является по-настоящему отличительным». Последователи К. Эндрюса – К. Прахалад, Г. Хэмел Д. Гарвис, В. Бонер, Р. Мак-Грат и другие подчеркивали значимость развития основных компетенций для формирования конкурентных преимуществ [5]. По мнению Т. Дюрана «концепция компетенций может предложить больше, чем ресурсно-ориентированная точка зрения», поскольку «компетенция отражает способности фирмы собирать, увязывать и преобразовывать ресурсы в товары и услуги» [1]. Логика рассуждений авторов данной теории сводится к попыткам увязать цикл функционирования организации с определенным циклом, в ходе которого фирмы разрабатывают, накапливают и утрачивают отличительные компетенции.

В литературе [2] выделяют четыре механизма – выбор, иерархия, время и сети, основной результат действия которых нацелен на формирование оптимального набора компе-

тенций и превращение его в источник конкурентных преимуществ на уровне отрасли. В нашем понимании процесс формирования компетенций, реально обеспечивающих преимущества фирме на рынке, поддерживается взаимодействующими между собой составляющими. Поддерживающая роль одного из них обусловлена необходимостью постоянного развития основных компетенций и обновления их в соответствии с изменением предпочтений потребителей, требований развития отрасли, ситуации на рынке. Поэтому данную составляющую можно охарактеризовать как развивающую и обновляющую. Роль второй составляющей обусловлена необходимостью фильтрации базы компетенций от компетенций постепенно теряющих спрос. Поэтому вторая составляющая может быть обозначена как «очищающая».

Работа по развитию, обновлению и очищению «рабочего набора компетенций» требует, в свою очередь их соответствующей группировки:

- компетенции, требующие развития для обеспечения фирме конкурентного преимущества;
- компетенции, получившие после анализа статус «сохраняемых в базе»;
- компетенции, потерявшие после анализа статус «востребованных»;
- новые компетенции, требующие разработки.

Концепция, сформулированная К. Эндрюсом и его последователями, вопреки организационным преобразованиям стратегических бизнес единиц основывается на переосмыслении стратегии на базе компетенций.

Понимание термина «компетенции как способности организации интегрировать ресур-

сы в товары и услуги», позволило Р. Санчезу, А. Хину, Х. Томасу разработать типологию компетенций (таблица 1).

Анализ таблицы показал ряд противоречий в понимании и интерпретации компетенций непосредственно и использовании их в построении типологии. В частности, нельзя согласиться, что «оборудование», «строения», «товары», «программное обеспечение», «торговые марки» отражают суть понятия «компетенция». На наш взгляд, все представленное как «независимые активы», являются необходимыми инструментами разработки и/или приобретения отличительных компетенций, но не может рассматриваться как компетенция непосредственно.

Под понятием «тождественность», введенном авторами Р. Санчезом, А. Хином, Х. Томасом, вероятно, следует понимать степень полезности той или иной характеристики в отношении развития потенциала фирмы посредством компетенций. Кроме того, следует заметить, что возможность «препятствовать адаптационным способностям фирмы» не может рассматриваться в качестве компетенции по принятому Р. Санчезом, А. Хином, Х. Томасом определению. «Компетенция» – способность фирмы собирать, увязывать и интегрировать ресурсы в товары и услуги, дающая фирме потенциально значимое и устойчивое преимущество над конкурентами».

Что касается формирования жизненно важного для фирмы «комплекта компетенций», следует согласиться с целесообразностью группировки, предлагаемой авторами [2] на «демонстрируемые» и «скрытые» возможности. Применительно к демонстрируемым компетенциям авторы подчеркивают значимость характерис-

Таблица 1. Типология компетенций

Компетенция	Примеры
Независимые активы: материальные и нематериальные	Оборудование, строения, товары, программное обеспечение, торговые марки
Познавательные возможности: индивидуальные и коллективные, объясняемые и не выражаемые словами	Знания, навыки, ноу-хау, технологии, патенты
Организационные процессы и повседневные операции: связаны с координированным размещением	Механизмы координирования в организации, объединяющие индивидуальные действия в коллективное функционирование
Организационная структура: может способствовать или препятствовать способности фирмы адаптироваться к определенным изменениям	Проектирование структуры организации и ее связей с окружающим миром (поставщиками, клиентами и т. д.)
Тождественность: может способствовать или препятствовать адаптационным способностям фирмы	Поведенческие или культурные характеристики. Признаки тождественности: разделяемые всеми ценности, убеждения, ритуалы и табу.

тик корпоративной культуры в активном состоянии как средства культивации ведущих компетенций – с одной стороны; с другой – негативные тенденции в адаптационных и стратегических мерах, провоцируемые инертностью корпоративной среды. Высказывание Моисеевой: «Когда фирма не использует свои потенциальные возможности, это следует рассматривать как некомпетентность», на наш взгляд, выглядит слишком категоричным. В большинстве случаев «не использование» обусловлено определенной ситуацией: недостатком финансовых, кадровых и иных возможностей; противоречием основному курсу стратегии, применяемым тактическим приемам, моральным установкам, в целом – принятым принципам деятельности.

В нашем же понимании разделение компетенций на «скрытые» и «демонстрируемые» несет в себе более глубокий смысл. Компетенции, понимаемые как способности преобразования ресурсов и получения конкурентного преимущества в любом случае должны работать только на повышение адаптационных способностей и выживаемость. Уместно отметить «стратегию неудачника», используемую как скрытый резерв выживаемости, основной принцип которой: «смелая реализация проектов, т. к. неудачника никто не замечает» [4].

Природа конкуренции, стратегии и тактики ее достижения – атрибуты военной практи-

ки. Поэтому стратегия, предполагающая ориентацию внимания конкурента только на открытые компетенции, в пользу скрываемых, может обеспечить фирме преимущество во времени, которое необходимо для:

- освоения новой технологии, новой техники, новых компетенций;
- построения сети, обеспечивающей основные процессы (например, посредством применения стратегий вертикальной интеграции в сферах снабжения, сбыта, транспортировки продукции на новые рынки и т. п.);
- подготовки и реализации новых проектов;
- захвата новых сегментов рынка или рынка в целом и т. д.

С учетом вышеизложенного типологию компетенций, предложенную Р. Санчезом, А. Хином, Х. Томасом, можно скорректировать и представить в следующем виде (таблица 2).

Типизация – придание типовых форм, использование типичных, общих для многих объектов процессов, приемов, методов, решений [3].

Типология позволяет глубже понять, как формируется разнообразие и от чего зависит успех фирмы при акценте на компетентностном подходе.

Природа управления и компетенций, культивируемых для роста его эффективности – тождественна. С этой точки зрения представляется целесообразным формировать типологию

Таблица 2. Типология компетенций

Активы, инструменты, компетенции	Примеры
1) Инструменты формирования компетенций	Оборудование, строения, товары, программное обеспечение, торговые марки, патенты.
2) Познавательные возможности: индивидуальные и коллективные, объясняемые и не выражаемые словами	Знания, навыки, ноу-хау, технологии.
3) Способность лучшей организации: – процессов; – операций; – процедур; – взаимодействия; – коммуникаций.	Механизмы координирования в организации, целей и задач, информирования, контроля, документооборота, работы с претензиями и пр.
4) Способность построения эффективной сети взаимодействия участников внутри организации и за ее пределами	Эффективная, быстро реагирующая структура связей между уровнями управления; функциональными коридорами, исключая возникновение «эффекта бутылочного горла» в управлении организацией и решении стратегических и тактических проблем; подразделениями внутри организации; между организацией и поставщиками, клиентами, окружающим миром.
5) Навыки формирования поведенческих и культурных характеристик и особенностей коллектива, повышающих адаптационные способности фирмы.	– ценности; – убеждения; – ритуалы; – табу.

компетенций аналогично типологии в менеджменте с позиции двух подходов: дуалистического и многофакторного.

Дуалистический подход к выделению типов компетенций предполагает выделение:

- стратегических и тактических компетенций;
- компетенций формального и неформального общения;
- демонстрируемых (открытых) и скрытых от окружения компетенций;
- инфракомпетенций и интракомпетенций;
- компетенций, необходимых для обеспечения качества централизованного и децентрализованного управления;
- традиционных и инновационных компетенций, разработка и применение которых обусловлена изменениями в окружающей среде и т. п.

Возможности многофакторной типологии позволяют максимально раскрыть все характеристики-компетенции и возможности их практической реализации.

Многофакторный и многокритериальный подход к выделению типов компетенций предполагает использование ряда критериев (таблица 3).

При организации аутсорсинга возникает необходимость учета и соблюдения множества условий, затрагивающих интересы участников взаимодействия. В частности, осуществление обоснованного выбора стратегии, тактики, необходимых для их реализации ресурсов, в совокупности формирующих образ и параметры результата. К таким условиям специалисты, как правило, относят:

Таблица 3. Многофакторная и многокритериальная типология компетенций

Критерии типологического анализа	Типы компетенций
1	2
Приоритеты в инструментах (средствах) формирования компетенций	1. Управленческие (организация и формализация процессов, операций, процедур, системы коммуникаций, оповещения); 2. Экономические (эффективная система мотивации, модели и методики работы с данными); 3. Социальные (этика отношений в коллективе, благоприятный климат, культура общения в коллективе, с партнерами и потребителями); 4. Технические и технологические.
Приоритет операций в управлении функциональными подсистемами	1. Подсистема маркетинга: – искусство продаж; – дизайн, упаковка; – гарантии для покупателей; – разнообразие моделей; – доступная система технической помощи и пр. 2. Подсистема производства: – низкие затраты производства; – возможности производства большого числа моделей; – высокая фондоотдача и т. д. 3. Подсистема финансов – надежная система финансирования; – большой опыт и ноу-хау в сфере управления финансами и пр. 4. Подсистема управления кадрами: – высокий кадровый потенциал; – эффективная система мотивации и вознаграждения; применение передовых технологий управления персоналом и пр. 5. Подсистема инновационной деятельности: – наличие патентов; – высокая степень и скорость внедрения новшеств и т. д. 6. Подсистема управления затратами и контроллинга: – эффективная система учета, отслеживания и контроля затрат. 7. Подсистема управления качеством: – ноу-хау в области контроля за качеством; – ноу-хау в области освоения технологий и пр. 8. Подсистема информационного обеспечения – высокий уровень информационных систем; – база компетенций; – база клиентов; – база конкурентов и т. д.

Продолжение таблицы

1	2
Роль рынка в определении направлений культивации компетенций	1. Культивация компетенций в соответствии с принципами функционального подхода; 2. Культивация компетенций в соответствии с принципами предметного подхода; 3. Культивация компетенций по специфике заказов; 4. Проблемно-ориентированная культивация компетенций.
Распределение полномочий стратегического характера	1. Применяемый алгоритм поиска и/или инициации идей; 2. Алгоритм формирования предпочтений в результатах реализации идей; 3. Алгоритм построения структуры функциональных стратегий; 4. Алгоритм построения операционных стратегий поддержки курса развития.
Распределение полномочий тактического характера	1. Используемые методы инициации; 2. Методики установления ограничений деятельности; 3. Методики разработки и использования функциональных стратегий; 4. Методики разработки и использования операционных стратегий.
Выбор вида (приема) тактики	1. выживания; 2. шоковой терапии; 3. манипуляции; 4. осмотрительности; 5. осторожности; 6. давления; 7. агрессивности; 8. скачка; 9. двойной игры.
Приоритет мотивации	1. Меры административного мотивирования; 2. Меры естественного мотивирования; 3. Меры материального и морального воздействия; 4. Меры антимотивационного воздействия (когда работник всячески тормозит освоение новой компетенции).
Стиль поведения как компетенция, способствующая адаптационным свойствам фирмы	1. Решение проблемы на базе самоинформирования; 2. Решение проблемы с помощью внешнего информирования; 3. Решение проблемы посредством обособленного обсуждения с каждым из заинтересованных участников; 4. Решение проблемы посредством коллективного обсуждения с сохранением права индивидуального принятия решения; 5. Решение проблемы посредством консенсуса интересов и возможностей альтернатив взаимодействующих участников.
Приоритет восприятия товара, услуги потребителем	1. механистические компетенции «результат – комплект – документ – гарантия»; 2. бихевиористские (психологические), например, культивация предвкушения получения заказа; 3. органические (креативные), например, новая форма представления товара, исполнения заказа; 4. традиционные компетенции.
Приоритеты в организации управления	1. Функционально-производственные (процессные); 2. Компетенции, определяющие уровень результата; 3. Компетенции, определяющие высокий уровень элементов стратегии.
Опасность кризиса (уровень конфликтности)	1. Компетенции, определяющие вероятно-кризисное управление; 2. Компетенции, определяющие предкризисное управление; 3. Компетенции, определяющие антикризисное управление; 4. Компетенции, определяющие управление стабилизацией.
Потенциал научности	1. Компетенции, вносящие научно-концептуальные элементы в стратегию компании; 2. Компетенции, обеспечивающие эмпирическое управление; 3. Компетенции, вносящие компоненты прагматического управления в стратегию компании.
Значимость для предприятия	1. «Стандарт отрасли»; 2. Скрытые (в разработке) как неосознанный коммерческий потенциал; 3. Скрытые как незамеченный конкурентами потенциал успеха; 4. Отличительные, обладающие особой ценностью в восприятии клиента.

– прозрачность контроля управления переданных на аутсорсинг функций и бизнес-процессов;

– реальные возможности преодоления барьеров вхождения в отрасль (в случае реализации «пилотного» проекта; экспериментально-

го обучения для приобретения уникальных знаний; дифференциации или диверсификации деятельности);

– финансовая стабильность партнеров;
– гарантия выполнения обязательств согласно контракту;

– исключение незапланированных выплат и дополнительных расходов;
– сохранение коммерческой тайны;
– соблюдение технологии исполнения заказа;
– возможность гибкой перестройки, высокой маневренности исполнителя в соответствии с изменяющимися требованиями заказчика и т. п.

Перечисленные условия, по сути, являются требованиями к формированию рабочего комплекта компетенций по проекту. Способность исполнителя минимизировать расхождения в результатах деятельности посредством грамотного создания и использования «комплекта» повышает конкурентный статус

исполнителя и укрепляет партнерские отношения в бизнесе. Для повышения конкурентоспособности организациям необходимо постоянно поддерживать и приобретать новые отличительные компетенции, отслеживать состояние структуры компетенций в своем арсенале средств достижения успеха. Своевременная работа по обновлению базы компетенций и фильтрации их в силу развития технического прогресса, роста потенциала конкурентов и иных факторов позволяет организациям обеспечить готовность к дальнейшим преобразованиям, в том числе за счет применения и развития эффективных форм и видов аутсорсинга.

14.11.2011

Список литературы:

1. Дюран, Т. Алхимия компетенций // Стратегическая гибкость / Хемел Г. и др. – СПб.: Питер, 2005.
2. Моисеева, Н.К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства / Н.К. Моисеева, О.Н. Малюткина, И.А. Москвина; под ред. Н.К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2010. – 240 с.
3. Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 512 с.
4. Стратегия успешного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dryclean.ru/company/press/1313/>
5. Хемел Г.К., Прахлад Г.Т., Томас Г., О' Нил Д. Стратегическая гибкость; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007.

Сведения об авторах:

Рябиков Ростислав Игоревич, аспирант кафедры управления персоналом
Оренбургского государственного университета

460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, тел. 8(3532) 372452, e-mail: s.l.i.m@inbox.ru

Коньшев Виктор Алексеевич, заведующий кафедрой менеджмента Московского областного
гуманитарного института, доктор экономических наук, доцент
142100, г. Подольск, ул. Комсомольская, 1, тел. (4967) 555941, e-mail: iuh_podolsk@mail.ru

UDC 005.591.43:005.336.2

Konyshov V.A., Ryabikov R.I.

Orenburg state university

E-mail: s.l.i.m@inbox.ru

THE COMPETENTNOSTNYJ APPROACH AS A BASIS OF EFFICIENCY OF MODERN FORMS OF CO-OPERATION

Article is executed on a vital topic as given article is caused by necessity of constant search of the best ways of achievement of success. Application of various approaches to consideration of problems opens the latent reserves of increase of efficiency. At the present stage, first of all, it is necessary to consider firm potential as one of its leaving and level of competence of shots.

Key words: the competence, the concept of the competence, classification and typology of the competence, competitive advantage.

Bibliography:

1. Duran, T. Alhimija of the competence // Strategic flexibility / Hemel G. etc. – SPb.: Peter, 2005.
2. Moiseyeva, N.K. Outsourcing in development of business partnership / N.K. Moiseyeva, O.N. Malyutina, I.A. Moskvina; under edition N.K. Moisevoj. – M: the Finance and statistics; INFRA-M, 2010. – 240 p.
3. Rajzberg B., Lozovskij L., Starodubtseva E. Modern Economic Dictionary. – M.: INFRA-M, 2008.
4. Strategy of successful business [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.dryclean.ru/company/press/1313/>.
5. Hamel G., Prakhald K., Thomas G., O'Neal D. Strategic flexibility; transl. from English. – Saint-Petersburg: Piter, 2007.