

УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЯМИ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Одним из основных способов достижения конкурентоспособности организации является развитие интеллектуального капитала. Поэтому важно обеспечить эффективность данного процесса путем организации собственных исследований, а также за счет постоянного развития компетенций сотрудников.

Для этого, в свою очередь, необходим комплекс мер, который позволит формировать конкурентоспособные системы генерации, распространения и использования знаний.

Одним из основных факторов развития интеллектуального капитала в России может стать эффективное управление компетенциями. Это относительно новое направление теории и практики управления, развитие которого может дать существенный эффект. В данной статье рассматриваются проблемы управления компетенциями в контексте организационных целей, связанных с развитием интеллектуального капитала организации.

Тема управления компетенциями достаточно нова и малоизученна в отечественной литературе. И хотя сами компетенции рассматриваются в рамках исследований управления знаниями, интеллектуальным капиталом и корпорациями, например, в работах В.М. Пурлика, Г.И. Маринко, попыток подробно разобраться в механизме управления компетенциями и их роли в развитии интеллектуального капитала не было. Так, например, в своей работе Г. И. Маринко делает обзор моделей и школ управления знаниями и лишь косвенно затрагивает управление компетенциями¹. Мы же попытаемся рассмотреть сам механизм использования и управления компетенциями, чтобы показать, насколько велика их роль в развитии интеллектуального капитала.

Интеллектуальный капитал, по мнению Э. Брукинг, представляет собой единство таких взаимосвязанных частей, как рыночные активы, инфраструктурные активы, интеллектуальная собственность и человеческий капитал². Рыночные активы обеспечивают организации конкурентное преимущество во внешней среде. К данному виду активов относится тот потенциал, которым организация располагает благодаря верному стратегическому курсу и хорошим отношениям с покупателями: деловая репутация, клиентская база, портфель заказов, каналы распределения, деловые связи и удачные операции на рынке. Вторая составляющая интеллектуального капитала, по мнению Э. Брукинг, относится к инфраструктурным активам. В их составе корпоративная культура, методы оценки риска, методы управления персоналом, финансовая структура, базы данных по рынку в целом и отдельным покупателям, управленческие процессы, философия управления, а также коммуникационные системы. Интеллектуальная собственность научно-технической и производственной сфер включает объекты промышленной собственности, объекты авторского права, производственные секреты.

Человеческие активы содержат коллективные знания сотрудников организации, их профессиональное мастерство, умения, связанные с работой, профессиональные наклонности и психометрические характеристики, творческие способности и лидерские качества.

* Галлямова Эльвира Галимзяновна – аспирантка кафедры теории и технологий управления факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова.

Итак, интеллектуальный капитал – это все, что имеет стоимость для организации и заключено в работающих в них людях или возникает из производственных процессов, систем или организационной культуры, включая знания и навыки конкретных людей, нормы и системы ценностей, базы данных, методологии, программное обеспечение, производственный опыт (ноу-хау), лицензии, брэнды, торговые секреты и т.д.³

Менеджмент корпорации может использовать несколько подходов к процессу развития интеллектуального капитала. Ключевым из них является обучение персонала организации.

Обучение постепенно приобретает статус одного из видов трудовой деятельности. По форме обучение не всегда бывает традиционным и систематическим. Главным является умение применять знания на практике и получать доход от их использования в виде интеллектуальной ренты. Знания, интеллект, информация, инновации становятся самостоятельными факторами производства, одновременно превращаясь в продукты человеческой деятельности.

Важная составляющая управленческих процессов компании состоит в обучении своих сотрудников способам получения, создания новых знаний и применения их на практике в условиях постоянно изменяющейся внешней среды. Создание корпоративных обучающих программ, образовательных учреждений, внедрение новых способов получения знаний – дистанционное обучение, создание виртуальных университетов. При этом дистанционное обучение выступает не как самостоятельная форма обучения, а в качестве технологии дополнительного образования. Необходимость организационного обучения продиктована, во-первых, изменениями конъюнктуры рынка труда. Появление новых профессий и специальностей требует от организации принятия адекватных решений. Появляются виртуальные рынки труда, виртуальные рабочие места. Во-вторых, изменяется характер коммуникационного процесса внутри организации, все контакты осуществляются в интерактивном режиме, что формирует новые требования к профессиональному уровню, специальной подготовке сотрудников, управленческой деятельности и бизнесу. Трансформации в профессиональной и квалификационной структуре рынка труда, составе рабочей силы происходят в результате коренных изменений в сфере производства (модернизации отдельных отраслей, появления новых секторов экономики, возникновения новых видов деятельности). По некоторым данным, ежегодно обновляется около 5 % теоретических и 20 % профессиональных знаний. В США разработана специальная единица вычисления устаревания знаний специалистов (период полураспада компетентности). Период полураспада компетентности означает продолжительность времени со дня окончания вуза, в течение которого компетентность специалистов вследствие появления новой информации и знаний снижается на 50 %. Этот период постоянно сокращается. Для сохранения постоянного уровня компетентности, по мнению специалистов, необходимо в течение недели знакомиться с 3–4-мя новыми публикациями по специальности. За последние 25 лет в США из словаря профессий исчезло 13 тысяч понятий и появилось 11 тысяч новых⁴.

Корпорации, активно применяющие методики обучения, как правило, не забывают и о традиционных способах достижения организационных целей – повышении производительности труда, эффективности производственных процессов, удовлетворении потребительского спроса. Обучение служит скорее для уточнения существа этих подходов. Задача организации – найти способы внедрить обучение в рабочий процесс. Данный подход содействовал появлению так называемой обучающейся организации (learning organization), или, по крайней мере, концепции обучающейся организации.

Характерным примером обучающейся организации является ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система». АФК «Система» – крупнейшая в России и СНГ публичная диверсифицированная компания, ориентированная на рынок услуг, обслуживает свыше 60 миллионов потребителей. Главную ставку в своем бизнесе АФК «Система» делает на инновационный и интеллектуальный потенциал людей, их знания и профессионализм. Развитие персонала для данной организации и инвестиции в него одно из важных стратегических направлений корпорации.

Именно поэтому в 2005 году для оптимизации работы служб по управлению персоналом в подразделениях компании был создан Корпоративный координационный центр. На основе, которого создан кадровый резерв – база данных будущих лидеров и инновационных менеджеров. Новый проект – «Программа лидерства для кадрового резерва» – позволит участникам пройти обучение за рубежом, опробовать свои знания в ходе стажировок, получить профессиональные консультации в области планирования карьеры. АФК «Система» проводит регулярную аттестацию, которая является инструментом постановки задач и карьерного планирования. Аттестация обеспечивает обратную связь и создает прозрачный механизм оценки результатов деятельности сотрудников. Более пяти лет в АФК «Система» работает корпоративный Образовательно–методологический центр. Этапом развития АФК «Системы» явилось создание на базе МГУ им. Ломоносова факультета инновационного бизнеса. В Корпорации имеется развернутая программа грантов для молодых ученых. Корпорация ставит перед своими сотрудниками сложные задачи, которые побуждают их постоянно совершенствовать свои знания и умения. Доступ к образовательным программам позволяет максимально раскрыть профессиональный потенциал. А социальный пакет, включающий медицинскую страховку и пенсионные накопления, дает сотрудникам защищенность и уверенность в своем будущем и будущем своих семей⁵.

Термин «обучающаяся организация» обозначает организацию, которая не только непрерывно обучает персонал, но и сама постоянно обучается как целое. Персонал подобной организации овладевает новыми знаниями, приобретает новые навыки взаимодействия с потребителями, партнерами и внутри коллектива. Организация такого типа может реализовать эффективные стратегии на практике, используя потенциал человеческого капитала, а именно знания и умения персонала, которые играют все более значительную роль в удовлетворении потребностей общества и повышении конкурентоспособности продукции, как следствие⁶. В связи с этим встает проблема необходимости управления компетенциями в корпоративных объединениях.

Компетенции, с одной стороны, это описание целей и задач работы или ожидаемых результатов деятельности; с другой стороны, компетенции представляют собой описание поведения (индикаторов поведения). В соответствии с этим значением «компетенция – это основная характеристика личности, обладатель которой способен добиться высоких результатов в работе». Компетенции можно рассматривать, как нематериальные блага, а значит отнести к интеллектуальной собственности.

Организация, которая хочет повысить свою конкурентоспособность, должна более эффективно, нежели ее конкуренты использовать компетенции, так как это даст ей больше шансов для перспективного развития и оптимального использования интеллектуальных возможностей.

Успех организации в конкурентной борьбе зависит, во многом, от уровня инновационного потенциала в различных сферах: в маркетинге, в разработке продуктов, в

управлении взаимоотношениями с клиентами, в производстве, логистике, управлении персоналом и т.д. Сильные стороны, умения, компетенции, знания и навыки сотрудников часто определяют в экономической литературе как «невидимые активы». Организация, использующая компетенции и другие невидимые активы более эффективно, чем ее конкуренты, имеет больше шансов для перспективного развития и оптимального использования интеллектуальных возможностей.

Компетенции обеспечивают практически весь жизненный цикл организации, выступая важной частью невидимых активов.

Основными элементами каждой компетенции являются поведенческие индикаторы, т.е. стандарты поведения, присутствующие в действиях сотрудника, обладающего конкретной компетенцией (рис. 1). Чтобы стандарты поведения были применимы, они должны:

1) раскрывать сущность непосредственно наблюдаемых образцов поведения, характерных для определенной компетенции. Например⁷, подобрать технические характеристики учебных материалов, соответствующие возможностям имеющихся программ и компьютеров, с учетом будущей потребности в доработке программ, приспособлении их к нуждам конкретных пользователей или конкретных регионов;

2) рассматривать только одно из действий сотрудника;

3) недопустимо, чтобы элемент одной компетенции или одного уровня компетенции входил в другую компетенцию или другой уровень компетенции;

4) индикаторы поведения описываются глагольными выражениями, они описывают действия человека. Например, быстро и эффективно решать спонтанно возникшие организационные вопросы;

5) описания элементов компетенции должны содержать достаточный объем информации о сущности и смысле совершаемых действий⁸. Например, контролер качества дистанционного обучения должен уметь пользоваться техническими средствами поддержки преподавателей и административного персонала в рамках соблюдения действующих норм и требований курсовой команды, а также понимать и уметь применять заданные критерии оценки при распространении комментариев относительно качества⁹.

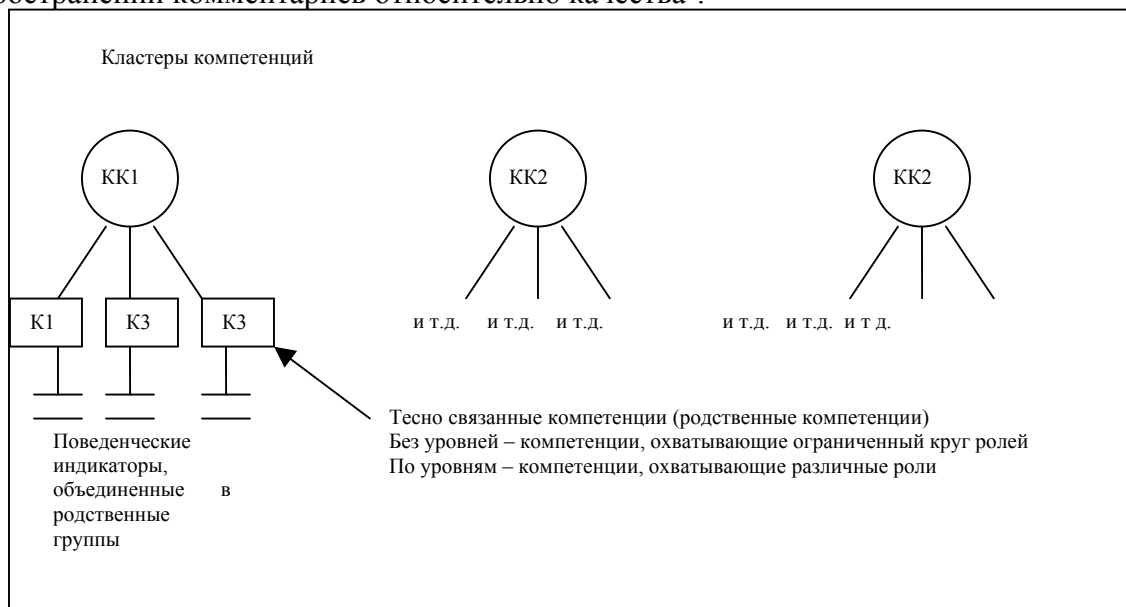


Рисунок 1. Типичная схема компетенции¹⁰

Стандарты поведения могут быть использованы при рекрутменте, в процессе обучения, при решении вопроса об оплате труда и при оценке производительности работы персонала (качестве выполнения сотрудниками работы)¹¹.

Что касается характеристики компетенций, необходимо обратить внимание на те функции, которые они выполняют. С этих позиций можно усмотреть во всем многообразии компетенций следующие их типы, которые являются общими для всех организаций:

Организационные компетенции. В широком понимании этот вид компетенций характеризует способность руководства создавать стратегическое видение и донести его до каждого сотрудника, создать такие условия, при которых он будет ощущать свою причастность к общему делу. Эту идею еще в 1989 году высказал Г. Минтцберг. Он считал, что руководитель должен быть человеком с новыми подходами решения существующих проблем и пониманием того, куда надо двигаться организации¹². Если эти черты присутствуют, то их можно считать коммерческим эквивалентом большого успеха. Кроме того, успех может прийти в том случае, когда руководитель действительно наделяет сотрудников полномочиями, соперничает им и соучаствует в их развитии.

Организационные компетенции определяют общий стратегический курс, способы повышения эффективности использования ресурсов, увеличение стоимости организации, что является хорошим подспорьем формирования конкурентного преимущества.

Следующей компетенцией, по моему мнению, следует признать **управление человеческими ресурсами**. Коммерческий успех во многом определяется наймом, развитием, сохранением (удержанием), мотивацией сотрудников и применением системы использования знаний внутри организации. Современные организации все больше внимания уделяют созданию эффективных взаимоотношений со своими работниками. Возможности получения прибыли из этих взаимоотношений все больше вытесняют традиционные методы менеджмента, которые сконцентрированы на непосредственном контроле над людьми. Этот вид компетенций, как свидетельствует практика хозяйствования, тесно связан со способностью фирмы изменяться, воспринимать новые методы управления, корректировать корпоративные цели.

Способности к изменениям. Изменения, с которыми сталкивается организация, становятся все более значительными, широкими и бесконечными. Эти изменения затрагивают такие стороны бизнеса, как технология, организационные структуры, новые знания, общество, потребительские запросы. В условиях жесткой конкурентной борьбы руководство организации должно не только сформировать и донести до сотрудников видение корпоративного будущего, но и стимулировать поиск новых нетривиальных решений во всех областях деятельности организации. Все большую роль играет интеллектуальный потенциал, а также способность находить новые пути решения проблем в соответствии с требованиями внешней среды. Кроме того, при решении новых задач, менеджерам необходимо думать более широко, не ограничиваясь текущими задачами той позиции, которую они занимают в настоящее время, развивать общие знания и умения, которые позволяют им гибко реагировать на организационные запросы. Динамика развития корпоративных компетенций должна быть направлена на укрепление способности организации к видению будущего.

Все перечисленные компетенции связаны между собой, более того они находятся в постоянном взаимодействии, дополняя друг друга. Таким образом, из всего многообразия компетенций мы выбираем три наиболее распространенных вида, такие как организационные компетенции, управление человеческими ресурсами и способности к изменениям.

Компетенциям тоже присуща иерархия, согласно которой родственные компетенции, как правило, объединяются в кластеры.

Можно выделить несколько типов структуры:

- Простая модель структуры. Она охватывает виды работ, для выполнения которых необходимо руководствоваться простыми стандартами поведения. Такая модель может иметь один перечень индикаторов для всех компетенций.

- Иерархическая модель структуры. Компетенции могут быть систематизированы в соответствии с уровнями. В этом случае рассматриваются разнообразные виды деятельности с различными требованиями к сотруднику, выполняющему работу. При этом поведенческие индикаторы каждой компетенции можно разделить по уровням, что позволяет ряд элементов различных компетенций объединить под один заголовок. Данная методика удобна при составлении модели компетенций, охватывающей большое количество видов деятельности и функциональных ролей.

Другой способ разделения компетенций по уровням касается разделения по профессиональным качествам, которые необходимы работнику. Этот способ уместно использовать тогда, когда модель компетенций характеризует одну роль. Модель может содержать следующие индикаторы:

- исходные компетенции – это минимальный набор требований, обеспечивающих прием на работу;

- выдающиеся компетенции, которыми обладает «знающий» сотрудник;

- отрицательные компетенции – это такие компетенции, которые отрицательно влияют на выполнение любого вида работ.

Эта модель классификации компетенций эффективна при оценке уровня владения компетенциями¹³.

Многие исследователи выделяют компетенцию высшего уровня, участвующую в создании наибольшей потребительной стоимости, являющейся коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций и способностей. Компетенция данного вида называют ключевой. Выявлению центральной компетенции фирмы помогает ответ на вопрос: «В чем мы можем достичь лучших в мире показателей?» Чтобы достичь статуса ключевой компетенции, эта совокупность навыков и умений должна представлять ценность для покупателя, кроме того должна быть уникальной и оцениваться руководством как ключевая компетенция, то есть как ресурс, позволяющий выиграть конкурентную борьбу.

Прахалад К. и Хэмэл Г., отмечают, что ключевая компетенция, во-первых, дает потенциальный доступ к широкому спектру рынков, во-вторых, добавляет значительную потребительную стоимость конечному продукту, воспринимаемую покупателем, в-третьих, требуются большие затраты и усилия для того, чтобы скопировать ключевую компетенцию конкурента¹⁴.

К настоящему моменту идентифицированы важнейшие свойства ключевой компетенции.

Ключевая компетенция характеризуется, как правило, высокой сложностью. Она является производной от совокупности ресурсов и способностей, ее достаточно трудно идентифицировать, она «невидима».

Конкретная ключевая компетенция может быть использована только в условиях той организации, в которой она возникла, таким образом, она свойственна только данному набору ресурсов и способностей.

Компетенция, в отличие от других активов организации, не изнашивается от использования. Напротив, и ряд авторов отметило это как важнейшую характеристику, возникающую при формировании конкурентного преимущества на основе компетенции, она развивается, ее качество повышается, эффективность ее использования существенно возрастает – это наиболее износостойкий и долговременный актив организации. К тому же ключевая компетенция уникальна, она не может быть скопирована либо использована конкурентами, и незаменима – не может быть заменена другой компетенцией.

Компетенции вносят огромный вклад в практику и методику управления человеческими ресурсами.

Модель компетенций представляет собой полный набор индикаторов поведения. Для создания модели компетенций необходимо использовать следующие принципы, обеспечивающие высокое качество модели. Первый принцип – привлечение к работе людей, действия которых будут рассматриваться в модели. Следующий принцип относится к стандартам поведения, описанным в компетенциях, которые должны быть актуальными для всех сотрудников, к кому они применимы. Третий принцип рекомендует предоставлять участникам исчерпывающую информацию о процессе создания и внедрения модели¹⁵. Модель компетенций эффективна лишь в том случае, если может быть использована по своему назначению и содержит определенные характеристики:

1. **Ясность понимания и легкость реализации.** Для эффективного использования модели она должна быть достаточно простой. Модель необходимо строить таким образом, чтобы она имела простую структуру, описывалась простым языком, давала четкие инструкции сотрудникам организации.

2. **Полезность** модели выражается в признании сотрудниками организации индикаторов поведения как требований, соответствующих качественному выполнению определенного вида деятельности.

3. Для обеспечения применимости и актуальности модели, необходимо **учитывать изменения**, которые могут воздействовать на деятельность организации. Ими могут быть изменения во внешней среде, новая технология производства и т.д.

Одной из причин использования компетенций является оценка персонала. Структура модели компетенций оказывает большое влияние на качество оценок. Очень важно, чтобы каждая компетенция содержала точно определенные элементы. Стив Уиддет и Сара Холлифорд выявили несколько правил, которые помогут **исключить ситуацию смешения разных компетенций**:

- каждая компетенция должна быть независима от другой;
- индикаторы поведения не должны относиться к нескольким компетенциям;
- индикаторы поведения не должны относиться к нескольким уровням компетенции¹⁶.

В своей книге «Руководство по компетенциям» Стив Уиддет и Сара Холлифорд рассматривают основные этапы и действия по созданию модели компетенций. Прежде чем приступить непосредственно к формированию модели, важно определить, создается общая модель компетенций или пакет моделей для реализации в разных подразделениях, особенно это важно для диверсифицированных организаций.

Модель компетенций является наиболее емкой и содержательной характеристикой организации. Она относительно постоянна и будет нуждаться в обновлении только в случае осуществления глобальной реструктуризации. С помощью модели компетенций руководство организации может составить целостную картину стратегической проблемы, оценив стратегию по 4 направлениям:

1. Проведение внутренней аттестации. Одной из ранних стадий в формировании стратегии является оценка способностей организации достигать целей при неизменности стратегии. Применение данной методики позволяет получать более полное представление о своих положительных и отрицательных областях или сильных и слабых сторонах организации относительно текущего положения на товарном рынке.

2. Внешняя аттестация проводится на более поздней стадии формирования стратегии и направлена на изучение внешних по отношению к организации отраслей для определения привлекательных направлений развития. В частности, оцениваются показатели роста и прибыльности привлекательной отрасли, а также потенциал синергизма организации в конкретной отрасли, так как именно синергетические эффекты влияют на успех организации в определенной сфере бизнеса.

3. Составление конкурентного профиля для каждой отрасли с описанием необходимых для достижения успеха навыков. Совмещение модели компетенций собственной организации с соответствующими моделями других организаций позволяет оценить «соответствие» каждой из новых отраслей.

4. Синергетический компонент стратегии. Стратегия организации на товарном рынке определяется с помощью некоторых ключевых компонентов. Синергизм является одним из таких компонентов. Синергетический компонент чаще всего присутствует в случае сделок, направленных на компенсацию недостатков, когда участники взаимно дополняют друг друга¹⁷.

Подводя итоги, отметим, что применение компетенций позволяет разработать общий язык для описания деятельности всей организации, достичь согласованности при оценке интеллектуального капитала, который становится главным источником создания устойчивого конкурентного преимущества организации.

Примечания

¹ Маринко Г.И. Современные модели и школы в управлении знанием // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2004. № 2.

² Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб. Питер, 2001. С. 31.

³ Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб. Питер, 2001. С. 31–39.

⁴ Ушакова М. На пути к обучающему обществу // Alma mater (Вестник высшей школы), 2000, № 4 С. 10.

⁵ АФК «Система» (официальный сайт): URL: <http://www.sistema.ru/>

⁶ Senge P.M., The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 1990. P. 56–58 (Сенге П., Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М., 2003)

⁷ Проект «Дельфи–2» (официальный сайт): URL: <http://www.delphi-project.ru/>, декабрь 2005 г.

⁸ Уиддет С., С. Холлифорд С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. М.: НИППО, 2003. С. 23.

⁹ Проект «Дельфи–2» (официальный сайт): URL: <http://www.delphi-project.ru/>, декабрь 2005 г.

¹⁰ Уиддет С., С. Холлифорд С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. М.: НИППО, 2003. С. 5.

¹¹ Уиддет С., С. Холлифорд С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. М.: НИППО, 2003. С. 22–23.

¹² Mintzberg Henry. Musings on Management: ten ideas designed to rile everyone who cares about management // Harvard Business Review, 1996, July-August, P. 63.

¹³ Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. М.: НИППО, 2003. С. 6–8.

¹⁴ Prahalad C. K., Hamel, G., The core competence of the corporation // Harvard Business Review, 1990. Vol. 68. №. 3. P. 82.

¹⁵ Уиддет С., С. Холлифорд С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. М.: НИППО, 2003. С. 26.

¹⁶ Уиддет С., С. Холлифорд С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. М.: НИППО, 2003. С. 20.

¹⁷ Ансофф И. Синергизм и деловые способности компании // Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм, 2–е изд. СПб.: Питер, 2004. С. 56.