

**Соловьева Ю.Н.**

канд. экон. наук, доцент кафедры "Маркетинг"  
Санкт-Петербургский государственный университет экономики  
и финансов

## откройте, ваши тайны...

компетентность фирмы в условиях  
информационной экономики

*В управленческой теории и практике долгое время чрезмерное внимание уделялось вопросам реструктуризации и перестройки хозяйственных процессов, «сжатия» (разукрупнения) фирм и сокращения штатов с целью экономии издержек. Некоторые западные фирмы, следуя движению за уменьшение размеров предприятий, глубоко затронули свою корпоративную культуру. Они лишились многих лидеров, поставили под сомнение основные ценности и потеряли знания и опыт ключевых сотрудников. Тем самым была утрачена базовая компетентность, являющаяся основой конкурентных преимуществ. Подобные реорганизации зачастую приводили к понижению морального состояния персонала и ориентации на решение проблем покупателя.*

время не справляются с комплексными заказами, требующими высокой технической компетентности. В связи с этим с начала 90-х годов многие специалисты по ресурсной теории стали активно заниматься выяснением релевантности знания, под которым они понимают совокупность представлений индивида о причинных связях между явлениями, для конкурентных преимуществ предприятий. Некоторые исследователи уже говорят об ориентации в большей степени на знание, а не на материальные ресурсы. Тогда

компетентность каждого  
сотрудника не является  
его стабильным  
преимуществом, так как  
о ней можно судить  
только при решении им  
соответствующих  
практических задач

**М**ногие российские промышленные предприятия, вынужденные в кризисные годы в несколько раз сократить численность персонала, в настоящее

сущностью фирмы является ее способность создавать, передавать, агрегировать, интегрировать и эксплуатировать такой актив, как «знание» (4).

Знания на уровне предприятия можно подразделить на *явные* и *неявные*, *индивидуальные* и *коллективные*, *специфические* и *типичные* (рис. 1). Для того чтобы индивидуальное знание стало явным коллективным, оно должно быть кодифицировано, т.е. формализовано и сохранено в определенном формате. *Кодификация* является предпосылкой для присвоения предприятием знаний сотрудников, которая, с одной стороны, создает предприятию возможность использовать с выгодой знания сотрудника, даже когда он покинул его, с другой – служит предпосылкой обучения, выходящего за рамки одного подразделения (1), а иногда, в ограниченном объеме, и за рамки предприятия.

Но знание нецелесообразно приравнивать к *компетентности*, которая, являясь точкой пересечения задачи или ситуации со способностями человека, формируется и проявляется только в благоприятных условиях (2). Она не может быть создана только путем обучения. Компетентность каждого сотрудника не является его стабильным преимуществом, так как о ней можно судить только при решении им соответствующих практических задач.

Более того, в современных условиях формирующегося информационного общества одного эффективного применения знаний недостаточно для достижения устойчивого конкурентного преимущества. Поэтому в понятии компетентности,

## КОМПЕТЕНТНОСТЬ

проявляется в органичном

единстве с ценностями

человека

кроме способности *использования знаний*, следует учесть еще две составляющие: способность *генерирования новых знаний* и способность *передачи* этих новых знаний окружающим или, иными словами, продвижения своих идей.

Таким образом, *компетентность* – это накопленные индивидом, коллективом или организацией знания, успешно применяемые для выработки новых знаний, методов и технологий и проявляющиеся как в практической деятельности, так и в коммуникациях.

Важным представляется то, что компетентность проявляется в органичном единстве с *ценностями* человека: человек должен быть заинтересован в процессе и результатах труда, находиться во внутреннем согласии с применяемыми методами работы. Равным образом, компетентность фирмы проявляется в единстве с триадой «*видение – миссия – цель*».

Знания и компетентность фирмы можно рассматривать на трех уровнях:

- 1) *индивидуальном* (компетентность каждого сотрудника);
- 2) *групповом* (компетентность подразделения или функциональной области предприятия);
- 3) *организационном* (компетентность всей фирмы в решении стоящих перед ней задач).





Коллективная компетентность не равна сумме индивидуальных знаний каждого сотрудника. С одной стороны, сотрудник может использовать на рабочем месте не все свои знания, поскольку некоторые из них не связаны с содержанием его рабочих процессов, а для проявления других не созданы условия. Неиспользуемые индивидуальные знания не становятся коллективными. С другой стороны, коллективное знание обладает синергетическим эффектом, поскольку способность фирмы решать проблемы покупателей не всегда объясняется индивидуальными навыками ее сотрудников. Таким образом, эффективное взаимодействие сотрудников в процессе решения поставленных перед ними задач порождает новый

уровень компетентности фирмы. В рамках *ресурсного подхода* уделяется большое внимание значимости нематериальных ресурсов для конкурентоспособности и рентабельности предприятий. Конкурентные преимущества фирмы, основанные на ее компетентности, обладают особой устойчивостью. Ценность какого-либо ресурса для создания конкурентного преимущества определяется, среди прочего, дефицитностью, трудностью имитации и замещения. Эти условия выполняются по следующим причинам.

1. Тогда как новые услуги или новая технология могут быть скопированы с большими или меньшими затратами, компетентность *не может быть скопирована*, поскольку она обла-

дает способностью воспроизводиться и развиваться. Информация, лежащая в основе формирования компетентности, является глобальным, возобновляемым ресурсом. Знание представляет собой актив, совместное использование которого по всей организации позволяет увеличивать его, причем не пропорционально в больших размерах.

2. Компетентность *не может быть приобретена* на рынке. Хотя имеется возможность привлечь индивидуальных экспертов и наладить поток новой информации, коллективная компетентность, создающаяся в сети индивидуальных знаний и умений, уникальна.

3. Создание компетентности *требует длительного времени*, поэтому конкуренты не могут ее мгновенно развить за счет роста бюджета и привлечения новых сотрудников.

4. Компетентность способна развиваться быстрее благодаря наличию определенной *критической массы* какого-либо ресурса или их комбинации. Например, широкая собственная сбытовая сеть облегчает проведение маркетинговых исследований потребностей покупателей и ускоряет стадию внедрения новых товаров.

5. Анализ компетентности фирмы *затруднен для конкурентов*.

Априори можно предположить нелинейный характер возрастания любого вида компетентности в связи с тем, что накопление знаний, опыта, расширение тезауруса ведет к лучшему усвоению новой информации. Это еще более затрудняет сокращение разрыва в компетентности между конкурентами.

Остановимся на некоторых свойствах российских компаниям

человек должен быть  
заинтересован  
в процессе и результатах  
труда, находиться  
во внутреннем согласии  
с применяемыми  
методами работы

практических проблемах, связанных с *управлением компетентностью*:

1. *Несоответствие коллективной компетентности индивидуальной*. Зачастую существует проблема передачи опыта молодым сотрудникам. Опасаясь конкуренции со стороны новых кадров, опытные сотрудники обеспечивают свою незаменимость, не давая новичкам участвовать в формировании коллективного знания. Точно так же новые программные продукты могут быть освоены лишь отдельными сотрудниками и не получить распространения во всем подразделении.

2. *Трудности преобразования знаний в компетентность*. Консервативность организационной культуры может ограничивать применение современных знаний, полученных в результате обучения. Таким образом, это знание не становится ни коллективной, ни индивидуальной компетентностью.

3. *Несовпадение полномочий принятия решений и центров сосредоточения компетентности*. Например, специалисту, отвечающему за обслуживание сегмента рынка, мо-

КОЛЛЕКТИВНАЯ  
КОМПЕТЕНТНОСТЬ НЕ РАВНА  
СУММЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ  
ЗНАНИЙ КАЖДОГО  
СОТРУДНИКА

жет диктоваться ценовая или рекламная политика, не совпадающая с его предположениями о реакции целевого рынка. Другой разновидностью этой проблемы является возможность, появляющаяся у сотрудника, который обладает значительной индивидуальной компетентностью, незаметно для других проводить собственную политику ради реализации своих идей или поднятия собственного престижа в организации и вне нее. В частности, такой сотрудник может истолковывать стратегии деловых партнеров и конкурентов или позицию своего предприятия, преследуя личные цели.

Все перечисленные проблемы связаны с той особенностью сотрудников, обладающих компетентностью, на которую обратил внимание еще П. Друкер (3). А именно, такой сотрудник от всех остальных участников трудового процесса отличается тем, что сам владеет собственными «средствами производства»: принадлежащими ему интеллектом, знаниями, инициативой. Соответственно, возникают взаимоотношения, получившие в неоинституциональной экономической теории название «принципал-агент», при которых агент имеет возможность воспользоваться асимметрией информации и следовать оппор-

тунистической линии поведения. Фирма же заинтересована в том, чтобы отчуждать индивидуальные знания и превращать их в явные и коллективные, а также сохранять, «привязывать» наиболее компетентных сотрудников.

Таким образом, компаниям необходимо анализировать, каким образом нарастает их компетентность, и стремиться управлять этим процессом. Современные тенденции глобализации, усиления конкуренции и сокращения жизненных циклов продукции выводят на первый план такие качества предприятия, как гибкость и адаптивность, зависящие от способности как отдельных сотрудников, так и фирмы в целом накапливать опыт и обучаться на его основе.

#### Литература

1. Бурманн К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2003. - № 3.
2. Эрк К.Д. Знание как новая парадигма управления // Проблемы теории и практики управления. – 1998. - № 2.
3. Drucker P. The Age of Social Transformation // The Atlantic Monthly. – 1994. - # 5. – P. 53-80.
4. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. – 1997. - # 18. – Pp. 509-533.

pn