

РАЗВИТИЕ КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ КАК ОСНОВА КОРПОРАТИВНОГО РОСТА

© 2011 С.С. Кузьмин

кандидат технических наук

генеральный директор ООО “Строительные и дорожные машины”, г. Москва

E-mail: kuzmin@fox-ltd.ru

Среди моделей и концепций устойчивого корпоративного роста предпочтительной является модель роста через развитие ключевых компетенций. В этой связи представляет интерес как связь компетенций и возможностей роста, так и методы и модели освоения компаниями ключевых компетенций.

Ключевые слова: корпоративный рост, организационные ресурсы, ключевые компетенции.

Существует множество моделей и концепций корпоративного роста. В зависимости от того, какие переменные положены в их основу, их можно разделить на “внешние” и “внутренние”. Если в качестве наиболее значимых детерминантов роста выделяются внешние по отношению к компании факторы, например, благоприятные условия на рынке инноваций или позитивное изменение рыночной конъюнктуры, то речь может идти о моделях внешнего роста. В том случае, когда акцент делается на внутренних организационных факторах и утверждается, что источники роста находятся преимущественно внутри компании, можно говорить о внутренних моделях роста. К последним относится модель роста через развитие ключевой компетенции.

Основные принципы концепции ключевой компетентности были разработаны К. Прахалдом и Г. Хамелом¹, а само понятие в краткой версии может быть сформулировано как ответ на вопрос, что фирма делает лучше всех.

Исходным принципом для аргументации в пользу роста фирмы через ключевую компетенцию можно считать тот факт, что конкуренция в настоящее время проявляется разнообразным образом: существует соперничество, во-первых, за рынки продукции и услуг; во-вторых, за доминирование в ключевых продуктах, т.е. за лидерство в разработке продукции с новыми функциональными характеристиками и первенстве в выходе на рынок с такой продукцией; наконец, конкуренция за ключевые компетенции - уникальные способности создавать новые виды бизнеса или новое конкурентное пространство. Когда организация определяет и развивает свою ключевую компетенцию, повышается ее рыночная эффективность, конкурентоспособность.

Определение и развитие ключевых компетенций - как правило, новые и сложные задачи для менеджеров фирмы, которые лежат в области технологии, обучения и распространения знаний. Компетенции, связанные с новыми технологиями, предполагают овладение фирмой новыми технологиями, ноу-хау, программным обеспечением, приобретение лицензий и т.д. Обучение предусматривает усвоение новых знаний, которые нужны для обслуживания технологий, для понимания меняющихся рыночных отношений, для обеспечения традиционных и новых покупателей традиционными и новыми товарами и услугами. Распространение знаний предполагает разработку и использование ключевой компетенции в одном месте и перенос ее на другие возможности бизнеса.

Каким образом организация идентифицирует свои ключевые компетенции? Для их определения американский исследователь А. Дрежер предлагает рассмотреть следующие вопросы²:

1. Является ли компетенция источником сильной дифференциации? Позволяет ли компетенция генерировать достаточную ценность и выгоды для потребителей?
2. Демонстрируют ли компетенции себя потребителям в форме продукции компании и ее атрибутов?
3. Ограничивается ли компетенция одним видом бизнеса? Охватывает ли она несколько видов бизнеса, как имеющихся, так и новых?
4. Обеспечивает ли компетенция доступ к разнообразным рынкам продукции?
5. Насколько другим структурам трудно понять, как компания делает то, что она делает?
6. Насколько конкурентам трудно дублировать ключевую компетенцию?

Отнюдь не все компаний могут легко и просто ответить на эти вопросы, и лишь немногие из них могут создавать и поддерживать мировое лидерство более чем по пяти или шести ключевым компетенциям. Знания, требуемые для достижения статуса мирового класса, и скорость технологических перемен затрудняют любой организации владение более чем пятью компетенциями. Поэтому неудивительно, что организации вкладывают так много средств в создание альянсов, союзов, конгломератов с целью получения доступа к ресурсам, необходимым для создания желательных для них компетенций. Именно комбинация знаний, связанных с людьми, и знаний, связанных с капиталом, представляет собой обобщенную базу компетенции, существующую в организации.

Ключом к овладению сущностью компетенции становится понимание не только технологического компонента, но и *процесса управления на высшем уровне* в масштабе всей организации (характера отношений между функциями в бизнес-единице) или между бизнес-единицами внутри компании, занимающейся несколькими видами бизнеса, а также характера *взаимного обучения* уровней, функций и бизнес-единиц. В концептуальном виде ключевую компетенцию можно приравнять к объединению указанных трех составляющих. К. Прахалад, Л. Фаэй и Р. Рэнделл, исходя из этих идей, следующим образом представляют формулу для выражения компетенции³:

Компетенция = Технология x Процесс управления x Коллективное обучение.

Комментируя данную формулу, авторы приводят следующий пример: предположим, что менеджеры компании, чтобы стать на своем рынке конкурентоспособной структурой, вкладывают огромные деньги в технологии. Если исходить из приведенного выше уравнения, рассмотрим гипотетическую компанию, богатую с технологической точки зрения: она имеет 1000 учетных технологических единиц. Принимаем, что разные виды бизнеса в этой корпорации совместно не работают; в ходе управления руководству удается согласовать деятельность только 20 учетных единиц, т.е. именно это количество взаимодействует в рамках всей организации. Предположим, что в данной компании низкая способность коллективного обучения, в количественном виде оцениваемая в 5 учетных единиц. Используя приведенную выше формулу, можно определить, что

общий результат компетенции компании составляет 100 000 (1000x20x5) учетных единиц.

Задача управления компетенциями на новом рынке сложна. В ней можно выделить, по крайней мере, пять разных направлений:

- получение доступа к новым знаниям и их усвоение;
- интегрирование множества потоков знаний;
- преодоление культурных различий;
- умение отказываться от стереотипов и традиций;
- размещение компетенции в границах бизнес-единицы.

Рассмотрим содержание указанные направления.

Получение доступа к новым знаниям и их усвоение. Наиболее очевидный способ получения доступа к необходимым новым потокам знаний - это наем сотрудников, обладающих такими знаниями (например, приглашение математика в банк, генетика в традиционную фармацевтическую компанию, инженера по программному обеспечению в производственную компанию, специализирующуюся на компьютерном "железе"). Любой, кто проходит через процесс получения новых знаний и умений, знает, насколько трудно добиться признания организацией новых навыков и умений и их положительного восприятия. Если банкирам приходится учиться новым инструментам, которые математики вносят в их деятельность, то и математикам надо разбираться в сущности банковского дела.

Такая двусторонняя передача знаний становится критичной, так как без нее нового полезного сочетания не появится. Однако в большинстве организаций, как правило, происходит отторжение новых знаний и умений, что аналогично реакции иммунной системы на проникновение вируса в организм. Оставленные действовать по собственному усмотрению организации вряд ли сами абсорбируют такие навыки и умения. В связи с этим одна из важнейших ролей старших менеджеров - создание условий, благоприятных для поступления нового знания. Топ-менеджеры должны не только постоянно указывать всем сотрудникам стратегическое направление деятельности компании, но и выявлять новые знания, которые помогут создавать спроектированное будущее. Более того, учиться применять "культуру" новых знаний должны несколько уровней организации, учитывая при этом, конечно, что

культура программного обеспечения отличается от культуры производства.

Интеллектуальное наследие ограничивает возможности команды, занимающейся управлением. Например, почему мы не осуществляем модернизацию программного обеспечения, используемого в автомобилях? Это трудно из-за давления прошлых подходов, но точно так же трудно и людям, действующим в полностью регулируемой внешней среде, понять культуру и дисциплину рынка капиталов. Один из старших менеджеров из страны, ранее входившей в Восточный блок, под впечатлением изменений цен на акции, происходящих каждый день, спросил: “Какая организация устанавливает эти цены?” Понять, как это происходит, ему было сложно. В его стране до последнего времени все цены устанавливались правительственными органами.

Однако возникновения потребности в новых знаниях и осуществления некоторых действий для их получения (включая создание союзов) недостаточно. Все это должно сопровождаться формированием соответствующей атмосферы законности данных знаний и срочности их получения. Чтобы добиваться успехов, следует постоянно подвергать мониторингу процесс получения нового знания и внедрения его в различные традиционные интеллектуальные культуры.

Интегрирование множества потоков знаний. Приобретение новых знаний - трудный процесс, но их активное интегрирование с традиционными знаниями в целях создания новых возможностей бизнеса - задача еще более сложная. Например, в Kodak знание о химических процессах в пленках должно интегрироваться со знаниями об электронике и программном обеспечении. Результатом становятся новые гибридные продукты. Создание фотографических компактных дисков и цифровых фотоаппаратов требует “бесшовной” и аккуратной интеграции множества потоков знаний. Со временем смешивание этих потоков создает новую компетенцию.

Организации учатся через действие. Поэтому топ-менеджеры должны устанавливать конкретные и достижимые цели. Такие цели позволяют учиться новому, фокусируют внимание организации на решении проблем интегрирования нового знания со старым. Для достижения успеха в обучении и реализации важно, чтобы в команды, работающие над проектами, входили члены разных функциональных направлений.

Преодоление культурных различий. До сих пор фокусом обсуждения было интеллектуальное разнообразие - культура различных потоков знаний. Но в глобальной компании, помимо этого, существует еще одна важная координата - проявление действия *разнообразных культур, имеющих во многих странах.*

В разных культурах разные приоритеты, причем далеко не всегда выражаемые явным образом. Например, философия разработки новой продукции и приоритеты качества, издержек, времени, безопасности и показателей функционирования у дизайнеров, получивших подготовку в США, Европе, Японии и Китае, скорее всего, будут очень разными. Ни один из менеджеров не живет в вакууме. Каждый из них окружен культурой, в которой одни характеристики ценятся выше, чем другие. Это результат глубокой социализации. Например, в некоторых культурах обучение по своей сути является линейным и аналитическим, основывается на усилиях отдельного человека. В других обществах обучение осуществляется более последовательно, экспериментально по своей сути и ориентировано на действия команды, в которой важную роль играет и интуиция.

Когда сотрудничество начинается в контексте накапливаемого знания в рамках множества культур (т.е. сотрудничество в командах, члены которых собраны с трех разных континентов), появляются конфликты и недопонимания. Более глубокое и явно выраженное понимание типов социализации участвующих групп становится необходимым. К тому же менеджеры должны избегать стереотипного подхода к другим группам. Межкультурная совместная деятельность в новых условиях становится важным навыком.

Умение отказываться от стереотипов и традиций. Очень легко убедить отдельного человека или организацию учиться, но в равной степени столь же важно и умение расставаться с привычками, которые в новых условиях становятся бесполезными. Доминирующая логика компании или рецепты, которыми люди привыкли руководствоваться, со временем могут стать основным препятствием для последующего обучения. Компании (и их менеджеры) должны учиться забывать, зная, что забывать труднее, чем учиться. В большинстве организаций для “кривой забывания” характерно наличие длинного плоского участка; в век существования разрывов этот участок становится серьезной проблемой.

Например, приходится прибегать к огромным усилиям, чтобы отойти от точки зрения на бизнес, в основе которой лежит подход “затраты плюс”, и перейти к варианту “цена минус”. Здесь применяются две формулы: (1) Издержки + Прибыль = Цена и (2) Цена - Прибыль = Издержки. Традиционно виды бизнеса, связанные, например, с Министерством обороны, характеризуются навыками и умениями, для которых типично использование формулы (1). Для других коммерческих структур привычнее формула (2). Выход компании, ориентировавшейся ранее на работу с Министерством обороны, на коммерческую арену, создает ей большие трудности. Только немногие из таких структур бизнеса добиваются успеха в новом для себя качестве. Участники, имеющие разную культуру бизнеса, должны забыть прежние образцы и заменить их новыми.

Аналогична ситуация и в отраслях, где произошло дерегулирование. Прежде “регулятором” был рынок; некоторые утверждают, что конкуренция также была своего рода “регулятором”. В любом случае менеджеры высшего уровня уделяли много внимания регулирующим органам, а процесс регулирования заставлял большинство компаний в отрасли выглядеть очень похоже и действовать почти синхронно. В связи с этим родовое различие было минимальным, а иногда и вообще его не существовало. При конкуренции на основе рынка игра ведется вокруг потребителей, дифференциации, соотношения цены и показателей функционирования, инноваций и способов соперничества, а это совершенно иная среда. Чтобы добиться успеха в условиях новой экономики, важно уметь забывать старые образцы.

Размещение компетенции в границах бизнес-единицы. Чем больше крупные корпорации движутся в сторону стратегий, в основе которых бизнес-единицы, тем больше они прибегают к таким системам измерений, как экономическая добавленная стоимость (EVA) и размер вознаграждения, тем труднее им фокусироваться на распределении компетенций между бизнес-единицами.

Более того, у всех бизнес-единиц мотивация к такому распределению снижается. Поэтому база компетенций компании становится более фрагментизированной.

Чтобы иметь систему размещений компетенций, все бизнес-единицы должны в равной степени понимать сущность рынка и технологической эволюции. Без такого понимания хорошей концептуальной основы для распределения компетенций создать нельзя. Однако и концептуальная основа, не подкрепленная организационными системами поддержки, вряд ли будет работать. Многие компании уделяют и время, и энергию разработке перспектив будущего. Но при этом используют прежние административные системы, во многом ориентируемые на автономность деятельности бизнес-единиц, чтобы они “не делились” ничем с другими единицами. В результате складывается ситуация, похожая на ту, что если бы мы выходили на стратегию четвертого поколения, имея знания третьего поколения, менеджеров второго поколения и административные системы первого поколения. У большинства компаний, сталкивающихся с подобным, появляется явное рассогласование между “желаниями”, риторическими высказываниями и реальностями.

Возвращаясь к проблеме типологии корпоративного роста, отметим, что компания, с точки зрения теории ключевой компетенции, добьется быстрого роста, если выявит, зафиксирует и разовьет свою ключевую компетенцию, если будет осознавать, что при всей своей важности технологии являются вторичным фактором роста, одной из необходимых его составляющих.

¹ Prahalad C., Hamel G. The core competence of the corporation // Harvard business review. 1990. Vol. 68, №. 3. P. 79-91

² Drejer A. Strategic management and core competencies: theory and application. N.Y., 2002. P. 34.

³ Прахалад К., Фазэй Л., Рэнделл Р. Создание ключевых компетенций и их использование // Курс MBA по стратегическому менеджменту / под ред. Л. Фазэй, Р. Рэнделл. М., 2002. С. 30.

Поступила в редакцию 01.02.2011 г.