

**Секция «7. Развитие управленческого потенциала в инновационной экономике»**

**Практика применения концепции компетенций и постановка целей развития в современных компаниях**

*Башмакова Елена Дмитриевна*

*Москва, Россия*

*E-mail: bashmakova.elena@mail.ru*

*Научный руководитель*

*к. э. н. Егоренко Анна Олеговна*

Важным фактором экономического роста и несомненным приоритетом социально-экономической политики государства сегодня становится «человеческий капитал» как совокупность индивидуальных способностей человека, его талантов, приобретенного образования и квалификации. Реализация способностей людей происходит в процессе трудовой деятельности, осуществляемой в компаниях. Навыки, знания и опыт сотрудников организаций представляют собой основные источники повышения конкурентоспособности компаний и снижения издержек.

Одним из основных способов достижения целей деятельности компаний является мотивация персонала. Современным особенностям человеческой мотивации особое внимание уделяет американский специалист в области психологии - Дэвид К. МакКлелланд. В 1973 году в статье «Testing for Competence Rather Than Intelligence» ученый вводит понятие «компетенция», которое впоследствии рассматривается как начало нового направления психологии в области мотивации человека. Элементы концепции компетенций становятся главными моментами в осуществлении качественного управления человеческими ресурсами и эффективной организации деятельности работников. Компетенция может быть определена как совокупность знаний, навыков и личностных качеств сотрудника, проявление которых позволяет ему качественно выполнить свою трудовую функцию. Основным методом концепции является метод оценки по компетенциям. Начиная с 1991 года, «метод оценки по компетенциям был использован более чем 100 исследователями в 24 странах». В настоящий момент опыт использования данного метода позволил создать не только «всемирную базу данных моделей-компетенций и общего словаря компетенций», но и выявить «шкалы различных компетенций». Благодаря концепции компетенций современный менеджмент персонала отошел от традиционного подбора работника на конкретную должность в зависимости от того, насколько его навыки соответствуют поставленным трудовым задачам. Вместо того, чтобы заранее сделать вывод о необходимых характеристиках надлежащего выполнения работы, работник оказывается в реальных обстоятельствах рабочего процесса, где и рассматривается стиль его поведения и анализируется результат исполнения необходимых функций.

Современные компании заинтересованы в постоянном и эффективном персонале сотрудников. Практика качественной организации деятельности работников с помощью специализирующихся в данной области фирм в настоящий момент является довольно распространенной среди корпораций. В качестве примера можно привести глобальную

консалтинговую компанию в сфере управления - Hay Group. Осуществляя свою деятельность в 48 странах мира, и, работая с организациями различных отраслей бизнеса, компания Hay Group применяет методологию оценки должностей (компетенций).

Ярким примером успешной реализации проекта в области эффективной организации персонала является ведущий телекоммуникационный оператор в России и странах СНГ - ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (ОАО МТС). ОАО МТС стало единственной организацией в 2013 году, попавшей в рейтинг «Наиболее успешные компании» по результатам международного исследования глобальной консалтинговой группы Hay Group. Так, «по результатам исследования Hay Group индекс вовлеченности персонала ОАО МТС составил 69%», в то время как для других 53 российских компаний аналогичный «средний показатель составил 66%». ОАО МТС является лидером в области «лучших работодателей и HR-брендов России» не только согласно рейтингу компании Hay Group, но и по результатам различных независимых исследований HeadHunter, Ассоциации менеджеров и Graduate.

Один из основных факторов успеха ОАО МТС – это применение метода оценки по компетенциям. В частности, в компании используются модель компетенций, включая два вида компетенции – общекорпоративные и управленческие. Среди первых можно отметить такие компетенции как: ориентация на результат, гибкость, адаптивность и открытость новому, работа в команде, инициативность, направленность на решение проблем. Управленческие компетенции состоят из управления задачами, людьми, лидерства в команде, системного подхода и стратегического мышления.

Несмотря на то, что современные фирмы действуют в условиях неопределенности, стратегическое мышление как способность предвидеть развитие ситуации и на этой основе планировать максимально эффективную стратегию управления является одним из ключевых моментов конкурентоспособности и процветания компании. Если общекорпоративные компетенции позволяют качественно и четко организовать текущую деятельность компании на оперативном и тактическом уровнях, то управленческие компетенции отвечают за стратегическое развитие компании.

Основная задача современных фирм состоит в достижении «устойчивого конкурентного преимущества» или постоянного «превосходства над конкурентами по ряду признаков: потребительская ценность продукции, уникальность, новизна».[1] Возникает вопрос: какие компетенции могут быть сформулированы в современных компаниях с позиции конкурентоспособности и конкурентных стратегий?

Основными теоретиками концепции компетенций фирмы в области обеспечения конкурентоспособности и выбора наиболее эффективной конкурентной стратегии являются Гари Хэмел и Коимбатур Кришнарао Прахалад. Именно Коимбатур Кришнарао Прахалад вводит в научный и деловой оборот понятие «ключевая компетенция» (core competency). Ключевая компетенция или «отличительная бизнес-компетенция» - это «компетенция, наличие которой позволяет компании решать задачи, непосильные для большинства других игроков рынка, устанавливает новый стандарт деятельности в отрасли и тем самым обеспечивает обладателю конкурентное преимущество».[2]

Концепция компетенций является базой «интеллектуального лидерства» фирмы в отраслях, «опережающего создания, удержания и развития специфических, трудно имитируемых конкурентами источников устойчивых конкурентных преимуществ компании в современных условиях – ключевых компетенций».[3]

Рассматривая стратегию лидерства и конкурентоспособности ОАО МТС, во-первых, следует отметить активно реализующуюся в настоящий момент программу «ДНК лидерства МТС», а во-вторых, действие концепции «3i». «ДНК лидерства МТС» - это «соответствие ценностям ПРОСТО и готовность сотрудника к карьерному росту». Ценность ПРОСТО представляет собой совокупность отличительных характеристик компании (ключевых компетенций), таких как: партнерство, результативность, ответственность, смелость, творчество и открытость. Таким образом, все необходимо делать ПРОСТО - это и есть одна из ключевых компетенций ОАО МТС[4].

Компания ОАО МТС наряду с ОАО «ВымпелКом» (торговая марка «Билайн») и «МегаФон» входит в «большую тройку» сотовых операторов России[5]. В связи с тем, что каждая из данных компаний занимает свою долю на рынке сотовой связи, большой интерес представляет собой анализ баланса между данными лидерами. Выбор компаниями своей неповторимой ключевой компетенции, позволяющей им сосуществовать со своими конкурентами, является для каждой из них довольно сложной задачей, решение которой уникально.

Таким образом, конкурентоспособность современной компании базируется на ключевой компетенции или возможности создавать новые «виды бизнеса» с помощью творческого комбинирования умений и способностей сотрудников, ключевых продуктов или продуктов, обладающих уникальными конкурентными свойствами и полезностью для потребителей, наконец - готовой продукции и рыночных характеристик (цена, доля на рынке). Выбор ключевой компетенции создает основу конкурентной стратегии компании. Реализация концепции компетенций касается не только сферы мотивации персонала, но и выбора ключевой компетенции бизнеса на основе имеющихся знаний и творческих навыков сотрудников. Взаимосвязь компетенций в сфере управления персоналом и выбора ключевой компетенции, которая определяет конкретную конкурентную стратегию фирмы, является очевидной и составляет основу достижения долгосрочной конкурентоспособности современных компаний. В связи с этим, качественное и продуманное комбинирование данных компетенций является сложной, но довольно актуальной задачей, решение которой позволяет компании занять своё место на рынке и сформировать устойчивое конкурентное преимущество.

[1] Большаков З. «Экономические стратегии». (<http://www.intalev.ru/agregator/>)

[2] Ровба Е. А., Белых Ю. Э., Разова Е. Л. Система менеджмента: от инновации к ключевой компетенции (<http://www.lib.grsu.by/library/data/resources/catalog/163108-357163.pdf>)

[3] Белякова Г.Я., Сумина Е.В. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия.//Исследовано в России.-2005, с. 1070-1071

[4] Центр исследований и аналитики «Амплуа Insights»: Лучшие в развитии лидеров в России. Кейс компании МТС //Лучшие компании по развитию лидеров, 2010.-с.2

[5] <http://www.rbc.ru/companies/mts.shtml>

## Литература

1. Белякова Г.Я., Сумина Е.В. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия.//Исследовано в России.-2005, - с. 1070-1071

2. Большаков З. «Экономические стратегии». [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.intalev.ru/agregator/>
3. Верховская О.Р., Савичев О.П.. Стратегический менеджмент: Учебное пособие.— СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.— с. 23
4. Лайл М. Спенсер-мл, Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М.: НРРО, 2005. - 384 с.
5. Ровба Е. А., Белых Ю. Э., Разова Е. Л. Система менеджмента: от инновации к ключевой компетенции [Электронный ресурс]. — URL:
6. <http://www.lib.grsu.by/library/data/resources/catalog/163108-357163.pdf>