

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ
Сборник научных трудов

Выпуск 7

Нижний Новгород – 2017

УДК 316
ББК 60.56
С69

Социально-экономические преобразования и проблемы. Сборник научных трудов (Выпуск 7). – Нижний Новгород: НИСОЦ, 2017. – 105 с.

Серия основана в 2011 году

Редакционная коллегия:

д.с.н. Плотников М.В., д.э.н. Шушкин М.А.,
к.с.н. Ушакова Я.В., к.с.н. Чилипенко Ю.Ю.

Статьи сборника посвящены анализу актуальных проблем мотивации и вовлечения сотрудников в инновационную деятельность компании, а также исследованию представлений современных руководителей об организационных компетенциях, их формирования, диагностики и развития.

Рассмотрены вопросы внедрения методологии agile в образовании, представлены результаты исследования основных стейкхолдеров рынка бизнес-образования в России.

Разработана теоретическая модель факторов успешной реализации инновационных стартапов, проведен анализ ролевых моделей управления в транзакционных, консультационных и стратегических продажах.

Изучены наиболее распространенные инструменты внутренних коммуникаций в российских компаниях, а также возникающих барьеров и путей их преодоления.

Представляет интерес для экономистов и социологов, преподавателей, студентов и аспирантов.

Ответственность за содержание представленных в сборнике материалов несут авторы статей.

ISBN 978-5-93116-198-3

© НИСОЦ, 2017

Содержание

Бутрюмова Н.Н., Алешина Д.В. Механизмы вовлечения персонала в инновационную деятельность в ПАО «СИБУР Холдинг».....	4
Карпычева С.А. Применение методологии agile в образовательной среде университета	24
Назаров М.Г., Ценилова К.С. Исследование факторов успеха реализации инновационного стартапа	32
Плотников М.В., Поротикова Я.В. Анализ ролевых моделей управления в транзакционных, консультационных и стратегических продажах.....	55
Плотников М.В., Волкова Е.В. Внутрикорпоративные коммуникации как объект исследования современной социологии управления	67
Смельцова С.В., Алоян А.А. Выявление и исследование основных стейкхолдеров рынка бизнес-образования в России	79
Чилипенко Ю.Ю., Данилова Л.С. Представления современных руководителей об организационных компетенциях.....	92

8. Mitchell R.K., Agle B.R., & Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts [Электронный ресурс] // The Academy of Management Review, 1997, 22 (4), P. 853-886. Режим доступа: <http://www.jstor.org>, свободный.
9. Suchman M.C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches // Academy of Management Review, 1995, P. 574.
10. Etzioni A. 1988. The Moral Dimension: Towards a New Economics New York: Basic Books, 1988, P. 59.

Представления современных руководителей об организационных компетенциях

Ю.Ю. Чилипенко

*к.с.н., доцент кафедры общего и стратегического менеджмента,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»*

Л.С. Данилова

*преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»*

Аннотация: На материалах эмпирического исследования, проведенного авторами методом экспертного интервью, изучены представления современных руководителей об организационных компетенциях. Представлены мнения респондентов относительно понимания терминов «организационные компетенции» и «ключевые компетенции», их формирования, диагностики и развития.

Ключевые слова: организационные компетенции, ключевые компетенции, компетенции персонала, формирование компетенций, развитие и оценка компетенций.

В условиях современной рыночной экономики наличие уникальных особенностей и качеств организации становится необходимым условием не только успешной ее деятельности, но и самой выживаемости бизнеса. В связи с этим на первый план выходит понятие «организационных компетенций» как

некоего уникального набора ее способностей (совокупность «уникальностей»), дающего уникальное конкурентное преимущество. Конкурентные преимущества, основанные на превосходстве товаров и услуг, на преимуществе в цене и качестве, перестают быть определяющими. Сегодня компании вынуждены конкурировать своими «способностями создавать, обновлять и использовать, воплощая в товарах и услугах организационные знания и ресурсы, изменяющиеся под требования внешней среды» [1, с. 179-184].

В современной отечественной и зарубежной литературе нет единого мнения по поводу определения организационных компетенций. Они рассматриваются как: скоординированные производственные ресурсы (Э. Пенроуз); потенциал предприятия, совокупность стратегических ресурсов (В. Тамбовцев, Р. Качалова); специфический ресурс предприятия, приобретаемый путем коллективного обучения и накопления опыта (Маркова); особого свойства информационный ресурс, содержащий опыт, знания и навыки о способе организации и управлении ресурсами и бизнес-процессами (способностями организации) для достижения поставленных целей (В. Ефремов, И. Ханыков); совокупность компетенций персонала в сочетании со способностью организации как целого систематически добиваться специфических результатов (Библиотека управления¹); уникальные ресурсы, в том числе способности руководителей, благодаря чему организация способна приобретать отличительные компетенции (Ф. Селзник). Отличительная компетенция – это то, что фирма делает лучше других (К. Эндрюс), важно не повторение «лучших практик», а использование различий между ними (В. Катькало).

Отмеченная выше «отличительная» компетенция – это ключевая компетенция организации, особое внимание которой в своей одноименной работе уделили К. Прахалад и Г. Хамел, определив ее как «набор умений и технологий, накопленного организацией знания и опыта, который становится основой успешной конкуренции» [2, с. 181]. Таким образом, это «характеристика, служащая отличительной особенностью компании и основным фактором обеспечения ее конкурентоспособности» [3, с. 22-33]. Это компетенция высшего порядка, позволяющая управлять использованием других компетенций.

Представляется возможным выделить некоторые основные характеристики, которыми должна обладать ключевая организационная компетенция:

¹ <http://www.cfin.ru/encycl/competency.shtml>

- *Полезность* – она должна напрямую отражаться на ценности продукта для потребителя.
- *Масштабируемость* – она должна иметь отношение ко всему, что делает организация и открывать широкие потенциальные возможности.
- *Уникальность* – ее не могут скопировать конкуренты.
- *Интеграция навыков и знаний* – она обобщает способности и знания организации.
- *Неосвязаемость* – ее довольно сложно идентифицировать и оцифровать.
- *Неизнашиваемость* – с течением времени она не теряет своей актуальности, скорее наоборот, развивается и становится более ценной для компании.

Важен также и *синергетический эффект* – то есть ключевые компетенции организации способны увеличивать взаимное положительное влияние друг на друга [3, с. 22-33; 4, с. 342-347].

По мнению Барни, для оценки компетенций важными оказываются 4 основные характеристики (модель VRIO):

1. Обеспечивает ли она конкурентное преимущество – Ценность (Value);
2. Обладают ли этим конкуренты – Редкость (Rareness);
3. Могут ли другие это повторить – Дублирование (Imitability);
4. Может ли организация использовать это ресурс – Организация (Organization) [5, с. 145-164].

Организационные компетенции можно разделить на внешние и внутренние. К внутренним относятся: технологии, ноу-хау, эффективные бизнес-процессы, квалифицированный персонал. К внешним – отработанные связи с поставщиками и потребителями, способность обеспечить оптимальное финансирование, возможность лоббирования и т.д. К источникам формирования организационных компетенций относят: технологии, организационное обучение и непосредственно персонал предприятия [6, с. 23].

Однако, если единого мнения о том, что представляют собой организационные компетенции, на уровне теории нет, то на практике дело обстоит еще хуже. Руководители бизнеса, несмотря на важность вопроса, в большинстве своем имеют достаточно смутное представление о том, что же такое «организационные компетенции». Поэтому *целью* нашего исследования стало

изучение представлений современных руководителей об организационных компетенциях.

Метод. Для сбора данных был использован метод экспертного интервью. Экспертами выступили руководители высшего и среднего звена компаний, представляющих различные сферы деятельности. Из 20 экспертов поровну (в количестве 4 человек) были представлены: торговля, услуги, производство, строительство, IT-сфера. Из них 10 человек представляли малый бизнес (численность персонала менее 100 человек), 5 – представители среднего бизнеса (численность персонала от 100 до 250 человек), 5 – представители крупного бизнеса (численность – более 250 человек). Образование всех респондентов высшее, двое имеют степень MBA. Мужчин оказалось подавляющее большинство, женщин лишь 4. Опрос проводился в сентябре-октябре 2017 г. Гайд интервью содержал 12 блоков, касающихся самого определения организационных и ключевых компетенций, а также особенностей их формирования, диагностики и развития. Общее время интервью – 13,5 часов.

Результаты

Значение термина

В ходе анализа ответов респондентов относительно понимания ими содержания термина «организационные компетенции» удалось условно разделить их на четыре группы:

1. Респонденты, имеющие четкое понимание значения этого термина:

«По мне, организационные компетенции – это то самое главное, что позволяет компании идти вперед» (мужчина, 45 лет, директор компании по разработке программного обеспечения);

«Безусловно, знаю. Например, распространенность товарной марки, репутация, способность быстро реагировать на изменение рыночной ситуации, это высокая степень использования мощностей и сами технологии. Я бы еще назвал умение эффективно удерживать потребителя и организовывать бизнес-процессы» (мужчина, 35 лет, руководитель подразделения международной компании по производству и продаже молочных продуктов);

«У нас есть так называемые корпоративные компетенции, которые связаны с сутью нашего бизнеса. Видимо, о них идет речь» (женщина, 29 лет, руководитель направления подбора персонала в крупной телекоммуникационной компании);

«Компетенция – способность успешно решать проблему определенного класса, ну, соответственно, компетенция организации – это <...> способность организации решать определенные проблемы <...> Для меня компетенция – это социальный институт, т.е. устойчиво воспроизводимая практика» (мужчина, 27 лет, директор компании по предоставлению услуг по корпоративному обучению).

2. Не уверены в правильности своего понимания этого термина:

«Ну, честно говоря, очень смутно представляю, что это такое» (мужчина, 30 лет, директор рекламного агентства);

«О таком понятии слышу в первый раз» (мужчина, 26 лет, начальник отдела группы расследования IT-компаний);

«Я понимаю, о чем Вы спрашиваете, правда, точное определение дать затрудняюсь» (мужчина, 27 лет, директор IT-компаний).

3. Идентифицируют организационные компетенции с компетенциями персонала (этот подход встречается чаще других).

«Могу совершенно точно сказать, что в нашей компании такое понятие есть, просто называется нашими сотрудниками немного иначе: «качества человека» или «черты характера»» (мужчина, 38 лет, директор предприятия по закупке, хранению, переработке и реализации лома черных металлов);

«Ну, я думаю, что это компетенции, которые необходимы человеку для работы в той или иной должности в той или иной организации. В обиходе у нас не часто встретишь организационные компетенции, у нас упор делается на личностные компетенции» (женщина, 29 лет, руководитель направления подбора персонала в крупной телекоммуникационной компании).

4. Разграничивают организационные компетенции и компетенции персонала:

«Вы о компетенциях работников говорите? Или о компании в общем?» (мужчина, 37 лет, руководитель предприятия по проектированию вентиляционных и отопительных систем);

«Ключевые компетенции все-таки больше относятся к стратегии компании в целом и ее положению на рынке в сравнении с конкурентами, а личностные и профессиональные – к работникам на местах. Они взаимосвязаны очень тесно, но при этом не означают одно и то же» (мужчина, 35 лет, руководитель подразделения международной компании по производству и продаже молочных продуктов).

Ключевые компетенции

С пониманием значения термина «ключевые компетенции» дело обстоит значительно лучше, то есть, определение этого термина вызывает гораздо меньше проблем у респондентов:

«Ключевая компетенция – это то, что определяет некую суть бизнеса, без которой наличие всех остальных компетенций было бы бесплодно» (женщина, 29 лет, руководитель направления подбора персонала в крупной телекоммуникационной компании);

«Ну, судя по названию, могу предположить, что это некое уникальное конкурентное преимущество, позволяющее организации делать что-то лучше других в своей отрасли» (мужчина, 38 лет, директор предприятия по закупке, хранению, переработке и реализации лома черных металлов).

Более того, большинство респондентов готовы назвать ключевую компетенцию своей организации, что представляет особый исследовательский интерес. Здесь выделяются три группы ответов:

1) В первом случае содержание ключевой компетенции непосредственно связано со сферой деятельности предприятия:

«Наша ключевая компетенция – SLA — это умение достаточно оперативно определить является ли какое-либо событие информационной безопасности реальной угрозой, затем – ликвидация этого события или какие-то шаги для его нейтрализации» (мужчина, 26 лет, начальник отдела группы расследования IT-компаний);

«Наша основная компетенция – это экспертиза в системах мониторинга и управления программными продуктами» (мужчина, 45 лет, директор компании по разработке программного обеспечения).

2) Во втором случае – ключевая компетенция определяется инновационной или технологической составляющей бизнеса:

«Ключевыми компетенциями моей организации являются умение проводить интеллектуальную работу, исследования, и, если угодно, сильный интеллектуальный аппарат – отдел по инновационным исследованиям» (мужчина, 55 лет, директор предприятия, производящего изделия из пенополистирола);

«Могу с уверенностью сказать, что это наш уровень технологических и производственных мощностей» (мужчина, 38 лет, директор предприятия по закупке, хранению, переработке и реализации лома черных металлов).

3) Третья группа – группа универсальных компетенций, то есть тех, которые в той или иной степени присутствуют (или должны присутствовать) в

любой компании. Их упоминают чаще всего (что и ставит под сомнение их исключительность):

«У нас ключевых компетенций основных можно выделить, наверное, две: знание потребностей рынка и умение распознавать его сигналы и быстро на них реагировать, трансформируясь под новые условия» (мужчина, 35 лет, руководитель подразделения международной компании по производству и продаже молочных продуктов);

«Для нас ключевой компетенцией является индивидуальный подход к нашим клиентам» (женщина, 34 года, директор консалтинговой фирмы);

«Качество выполняемых работ и скорость их выполнения» (мужчина, 27 лет, директор IT-компании);

«Умение работать в условиях высокой неопределенности» (женщина, 29 лет, руководитель направления подбора персонала в крупной телекоммуникационной компании).

Формирование компетенций

Относительно формирования компетенций определилось две основные позиции:

1. Компетенции нельзя сформировать намеренно, они формируются стихийно.

«Я не занимался осознанно формированием организационных компетенций, но, независимо от моего желания, некоторые компетенции сформировались» (мужчина, 30 лет, директор рекламного агентства);

«Они формируются постепенно с развитием организации. Причем, на разных этапах компетенции могут быть разными – зависит от целей и стратегии бизнеса» (мужчина, 45 лет, директор компании по разработке программного обеспечения);

«Я думаю, что сформировать компетенцию нельзя, что это замкнутый круг, когда вне зависимости от того думаешь, есть у тебя компетенция внутри организации или нет, они всегда есть, просто в определенный момент наступает определенный уровень зрелости ... это, скорее всего, стихийные вещи, это фиксирование – констатация, что они у нас есть, и мы их принимаем, разделяем, все вместе с ними живем» (женщина, 32 года, HR-менеджер в банковской сфере).

2. Компетенции можно и нужно формировать намеренно и целенаправленно.

«Нет, не стихийно. У нас есть цель, есть и миссия компании. ... И все компетенции формируются у нас в этом направлении» (женщина, 34 года, директор консалтинговой фирмы);

«Да, у нас все эти процессы налажены. И это имеет свое отражение на практике. Например, мы можем освоить производство новой продукции с наименьшими издержками, можем сконцентрироваться на производстве определенных продуктов для каждой местности, быстро провести передислокацию производств и складов в условиях меняющейся рыночной ситуации» (мужчина, 35 лет, руководитель подразделения международной компании по производству и продаже молочных продуктов);

«У нас формируется через создание неких трендов. Например, уже достаточно давно моден Agile-scrum – соответственно лексикон и принципы проникают в организацию по цепочке» (женщина, 29 лет, руководитель направления подбора персонала в крупной телекоммуникационной компании).

Диагностика компетенций

Как удалось выяснить в ходе анализа интервью, диагностика организационных компетенций – это задача руководителя организации, HR отдела, либо линейного менеджмента:

«Главное, чтобы в процесс формирования и диагностики компетенций были вовлечены и линейные менеджеры, а не только топ-менеджмент или только HR» (женщина, 29 лет, руководитель направления подбора персонала в крупной телекоммуникационной компании).

Оценка организационных компетенций не производится по разным причинам:

«Нужен специальный сотрудник, обладающий такой экспертизой, мы пока не можем себе его позволить, к сожалению, в силу масштабов нашего бизнеса» (мужчина, 30 лет, директор рекламного агентства);

«В этом нет необходимости» (женщина, 34 года, директор консалтинговой фирмы).

В то же время в некоторых случаях этот процесс вполне налажен и систематизирован:

«Да, мы идентифицируем наши нематериальные ресурсы. Мы оцениваем компетенции на конкурентоспособность – здесь анализ рынка, его показателей, предыдущего опыта и так далее. И на наличие дополнительной ценности, долговечности и возможности ее трансформации. Вообще, у нас для

этого есть специальные критерии и шкалы и соответствующие инструменты <...> Сначала происходит сбор и анализ информации об организационном и человеческом капитале компании со всех сторон: определяем конкурентов, нематериальные активы, выявляем предпочтения клиентов. Потом формулируются компетенции, и оценивается их уровень по определенным разработанным критериям» (мужчина, 35 лет, руководитель подразделения международной компании по производству и продаже молочных продуктов);

«Мы анализируем, строим графики, собираемся с высшим руководством и обсуждаем все эти вопросы» (мужчина, 26 лет, начальник отдела группы расследования IT-компаний).

Развитие компетенций

Диапазон наиболее часто встречающихся цифровых оценок уровня развития в компании организационных компетенций составил 7-9 баллов по 10-балльной шкале. Однако есть и другие оценки:

«В нашей организации есть компетенции, развитые на 8-9 баллов – это ключевые компетенции, которые мы культивируем. Есть компетенции тоже очень важные, но которым мы не уделяем должного внимания, они развиты на 5-6 баллов, есть компетенции менее важные для нашего бизнеса, они развиты по этой шкале на 1-2 балла» (мужчина, 30 лет, директор рекламного агентства).

Компетенции персонала

Как уже отмечалось, в ряде случаев в ходе ответов на вопросы об организационных компетенциях, респонденты идентифицируют их с компетенциями персонала и уверенно определяют те, которые наиболее необходимы их бизнесу. Классифицируя их, можно выделить две группы (те же, что и при анализе ключевых компетенций);

1) Первые более связаны со сферой деятельности предприятия (при этом они активно дополняются универсальными компетенциями):

«Способность к художественному творчеству, знание графического ПО, знание основ общения с клиентом и техники продажи рекламного продукта» (мужчина, 30 лет, директор рекламного агентства);

«Знания для тепловых расчетов, умение качественно сделать работу, быстрота работы, способность работать в команде, коммуникационные качества» (мужчина, 37 лет, руководитель предприятия по проектированию вентиляционных и отопительных систем);

«Образование, знание налогового законодательства, умение работать в команде, высокая самообучаемость» (женщина, 34 года, директор консалтинговой фирмы);

«Компетенция умения вести проектную деятельность, гибкость в достижении результата, умение планировать свою деятельность и перестраиваться под возникающие обстоятельства ... Клиентоориентированность, принятие решений на основе цифр, готовность к изменениям и готовность воплощать и транслировать изменения, а также проактивность и самосовершенствование» (женщина, 29 лет, руководитель направления подбора персонала в крупной телекоммуникационной компании).

2) Вторые – непосредственно универсальные компетенции, которые будут полезны практически любому сотруднику и востребованы практически любым работодателем:

«Главные – саморазвитие и помощь в развитии других, гибкость или адаптируемость к изменениям, ориентация на лидерство и успех, а также качественное выполнение работы» (мужчина, 55 лет, директор производства изделий из пенополистирола);

«Каждому сотруднику в обязательном порядке должны быть присущи: гибкость, способность быстро принимать решения в условиях неопределенности, ставить цели и достигать конечного результата» (мужчина, 35 лет, руководитель подразделения международной компании по производству и продаже молочных продуктов);

«Решение сложных задач, быстрая обучаемость, быстрое реагирование на какие-либо события» (мужчина, 26 лет, начальник отдела группы расследования IT-компаний);

«Ориентация на результат и клиентоориентированность – минимум» (женщина, 32 года, HR-менеджер в банковской сфере);

«Грамотность, динамичность, вежливость» (женщина, 30 лет, заместитель декана Бизнес-школы);

Специфика по отраслям

В ходе исследования удалось получить информацию от респондентов и о том, какие именно организационные компетенции и компетенции персонала делают компании успешными именно в их отрасли:

«Здесь нам помогает наше основное конкурентное преимущество – исследования. Мы имеем несколько патентов, а, значит, исключительные права на производство разных видов продукции» (мужчина, 55 лет, директор производства изделий из пенополистирола);

«Нацеленность на результат, профессиональные компетенции сотрудников и навыки ведения успешных переговоров позволяют нам чувствовать себя комфортно на рынке лома черных металлов» (мужчина, 38 лет, директор компании по закупке, хранению, переработке и реализации лома черных металлов);

«В нашем бизнесе очень важен такой лаконичный творческий подход, возможность выделять суть имиджа предприятия и выразить эту суть в каком-то лаконичном рисунке, шифровать эту суть или как можно яснее, или, наоборот, завуалированно, в зависимости от того, что мы делаем ... Это способность быстро и, скажем так, с минимальными затратами отобразить в рекламном продукте каком-то бренд наших клиентов. Предложений такого рода продуктов на рынке много, побеждает тот, кто делает это быстрее других и глубже проникает в потребности клиента» (мужчина, 30 лет, директор рекламного агентства);

«В нашей отрасли, я считаю, самая полезная компетенция – умение быстро адаптироваться к изменившейся ситуации <...> Также важна компетенция поиска квалифицированных сотрудников, организационная компетенция снижения затрат, как по браку, так и по оптимизации труда в целом <...> Для того, чтобы оставаться на плаву, нужно следующее: иметь уникальный продукт (пусть это будет всего лишь особенный вкус), иметь свою аудиторию приверженцев и стараться ее сохранить всеми способами и постоянно меняться, стараться плыть впереди рынка» (мужчина, 35 лет, руководитель подразделения международной компании по производству и продаже молочных продуктов);

Необходимость управления компетенциями поддерживают все без исключения респонденты:

«Управление компетенциями имеет наиважнейшее значение для развития и успешной работы бизнеса в целом. Ключевые и организационные компетенции в компании – это основа, на чем и строится вся работа компании, ее нормальное функционирование. Ну, и отличает ее от конкурентов, которых у всех не так уж и мало. Это источник потребительской ценности для компаний <...> Компетенции – есть необходимость всех компаний, имеющих стимул к развитию. Они дают возможность развивать сотрудников, расширять ассортимент продукции и услуг, а также завоевывать свою долю рынка» (мужчина, 35 лет, руководитель подразделения международной компании по производству и продаже молочных продуктов);

«Я думаю, что если компания хочет быть успешной и конкурентоспособной, она не может себе позволить, так сказать, индифферентного отношения к компетенциям и компетентности сотрудников и организации в целом. Конечно, их необходимо развивать в каждой компании» (мужчина, 30 лет, директор рекламного агентства).

Есть представление и о том, как это лучше делать, а также о проблемах в достижении этой цели:

«Я считаю, что это можно делать только заменой команды, постепенно, когда ты начинаешь набирать людей условно нового формата. Например, ты был компанией, ориентированной на результат. Стал компанией, ориентированной на процесс. Твои работники не смогут работать уже в процессе, потому, что они находятся на другом ценностном уровне, и то, что ты будешь предлагать им как мотивацию, как поощрение, как задачи, это не будет просто драйвить команду. Команда постепенно просто выматается, и ты вынужден будешь подбирать людей, которые необходимы тебе и будут соответствовать новому формату ценностей» (женщина, 32 года, HR-менеджер в банковской сфере);

«Самое трудное для формирования компетенций на практике, я могу сказать <...> не самое трудное, а самый большой барьер, это немного другая вещь. На практике самый большой барьер – это, чтобы лицо, принимающее решения, осознал необходимость формирования организационных компетенций именно на организационном уровне и таковые решения принял» (мужчина, 37 лет, директор компании по предоставлению услуг по корпоративному обучению).

Таким образом, проведенное исследование подтвердило отсутствие единого понимания термина «организационные компетенции» у современных руководителей. Основной вывод состоит в том, что большинство респондентов идентифицирует их с компенсациями персонала, не разграничивая этих понятий, что, в конечном итоге, может стать проблемой для развития организации. «Ключевая компетенция» – более понятная категория для респондентов. Здесь можно определить три группы ответов: в первом случае ключевая компетенция связана непосредственно со сферой деятельности предприятия; во втором – с инновационной или технологической его составляющей; в третьем – речь идет об универсальных компетенциях, важных для любого бизнеса. Относительно формирования компетенций респонденты придерживаются двух противоположных точек зрения. Одни считают, что компетенции невозможно сформировать намеренно, они формируются стихийно. Другие, напротив, уверены в том, что компетенции можно и нужно формировать намеренно

и целенаправленно. Необходимость же управления организационными компетенциями и внимания к их развитию со стороны руководства для успешности деятельности организации и повышения ее конкурентоспособности не вызывает сомнения у всех респондентов, однако далеко не во всех представленных организациях этим процессам уделяется должное внимание.

Литература:

1. Горшенина М.Е., Насырова В.И. Формирование портфеля организационных компетенций: задачи и инструменты // Экономика, инновации и предпринимательство, 2016, № 2. – С. 179-184.
2. Prahalad С.К., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, 1990, Vol.68, N 3. P. 79-91.
3. Кузнецова Е.Ю. Концептуальные основы использования ключевых компетенций в обеспечении конкурентоспособности предприятия // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление, 2010, № 5. – С. 22-33.
4. Чельшева И.Л. К вопросу о разграничении понятий «компетенция» и «компетентность» // Проблемы современного педагогического образования, 2015, № 46 – С. 342-347.
5. Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. – MA.: AddisonWesley, 1997. – P. 145-164.
6. Как А. Sustainable competitive advantage with core competence: a review // Global journal of flexible systems management, 2002. – P. 23.

Социально-экономические
преобразования и проблемы

Сборник научных трудов

Выпуск 7

Компьютерная верстка: И.В. Ситникова

Подписано в печать 5.12.2017.
Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 6,1
Тираж 500 экз.

Издательство НИСОЦ
г. Н.Новгород, Казанское ш., д.10/1, к.6

Отпечатано в типографии
Нижегородского госуниверситета им. Н.И. Лобачевского
г. Н.Новгород, ул. Б.Покровская, д.37