

Компетентность организации

- 1. Сущность ключевых компетенций организации**
- 2. Жизненный цикл ключевой компетенции организации**
- 3. Сущность, признаки и параметры качества самообучающихся организаций в экономике знаний**
- 4. Концепция самообучающейся организации через призму модели «7-S»**

1. Сущность ключевых компетенций организации



Гарри Хэмел

«Именно с ключевыми компетенциями, как центральным активом фирмы, связаны её конкурентные преимущества.»



Коимбатур К. Прахалад



Ключевые компетенции, являющиеся результатом гармонизации технологий и производственных навыков, – движущие силы роста компании.

Ключевая компетенция включает также координацию усилий сотрудников компаний со всех уровней внутрифирменной иерархии и из разных функциональных областей, что должно обеспечить интеграцию знаний и умений представителей всех подразделений в новых и перспективных направлениях.

Т. Дюран использует термин «компетенция» для описания способностей компании координировать и интегрировать ресурсы в товары и услуги посредством специальных внутриорганизационных процессов управления.

Двойственная природа компетенций обусловлена тем, что, с одной стороны, индивидуальные компетенции функционируют обособленно от коллективных, имеют свой «жизненный цикл» и скорость обновления, а с другой – они наполняют коллективные компетенции индивидуальным содержанием, их структурированный набор в обобщённом виде представляет коллективные компетенции.



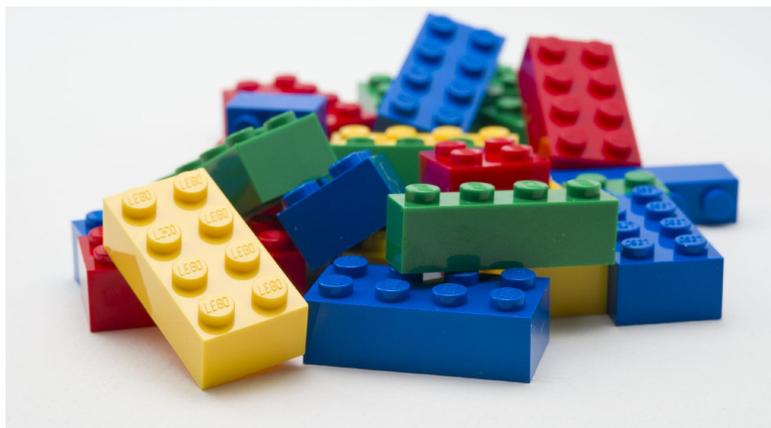
Трудности, возникающие при определении ключевых компетенций организации, связаны с тем, что они обладают синергетическим эффектом в результате непрерывного накопления и уникального сочетания элементов.

Источники компетенций организации

Традиционные понятия конкурентного преимущества компании			Новое понятие конкурентного преимущества компании
Компания как портфель бизнесов	Компания как портфель компетенций	Сотрудничество с сетью поставщиков (взаимодействие с партнерами) как источник компетенции	Взаимоотношения с потребителями как источник компетенции
1 – я стадия: до 1990 г.	2 – я стадия: после 1990 г.	3 – я стадия: после 1995 г.	4 – я стадия: после 2000 г.
Потребители – пассивные получатели предложений организации			Потребители как участники совместного создания ценности

Технология-DART

- **Диалог** – активное общение и стремление к действию с обеих сторон. Он предусматривает распознавание эмоционального, социального и культурного состояния потребителей для обеспечения плодотворного их взаимодействия с организацией;
- **Доступ** – потребители могут оценить продукт или услугу не только путем приобретения права собственности, но и имея доступ к желаемым впечатлениям на основе принципа «плати за пользование».
- **Оценка риска** – оценка вероятности нанесения ущерба потребителю предполагает, что, если клиенты принимают все более активное участие в создании ценности совместно с компаниями, они будут настаивать на предоставлении информации о потенциальных персональных и общественных рисках, связанных с продуктами и услугами, но при этом они могут брать на себя больше ответственности за данные риски.
- **Прозрачность** – клиенты получают доступ к сведениям о прогрессивных технологиях компании, экономических результатах. Прозрачность информации способствует возникновению нового уровня доверия между потребителем и компанией.



Потребители **LEGO**
совместно создают ценность,
взаимодействуя с компанией
LEGO посредством ситуации,
в которой получают опыт.

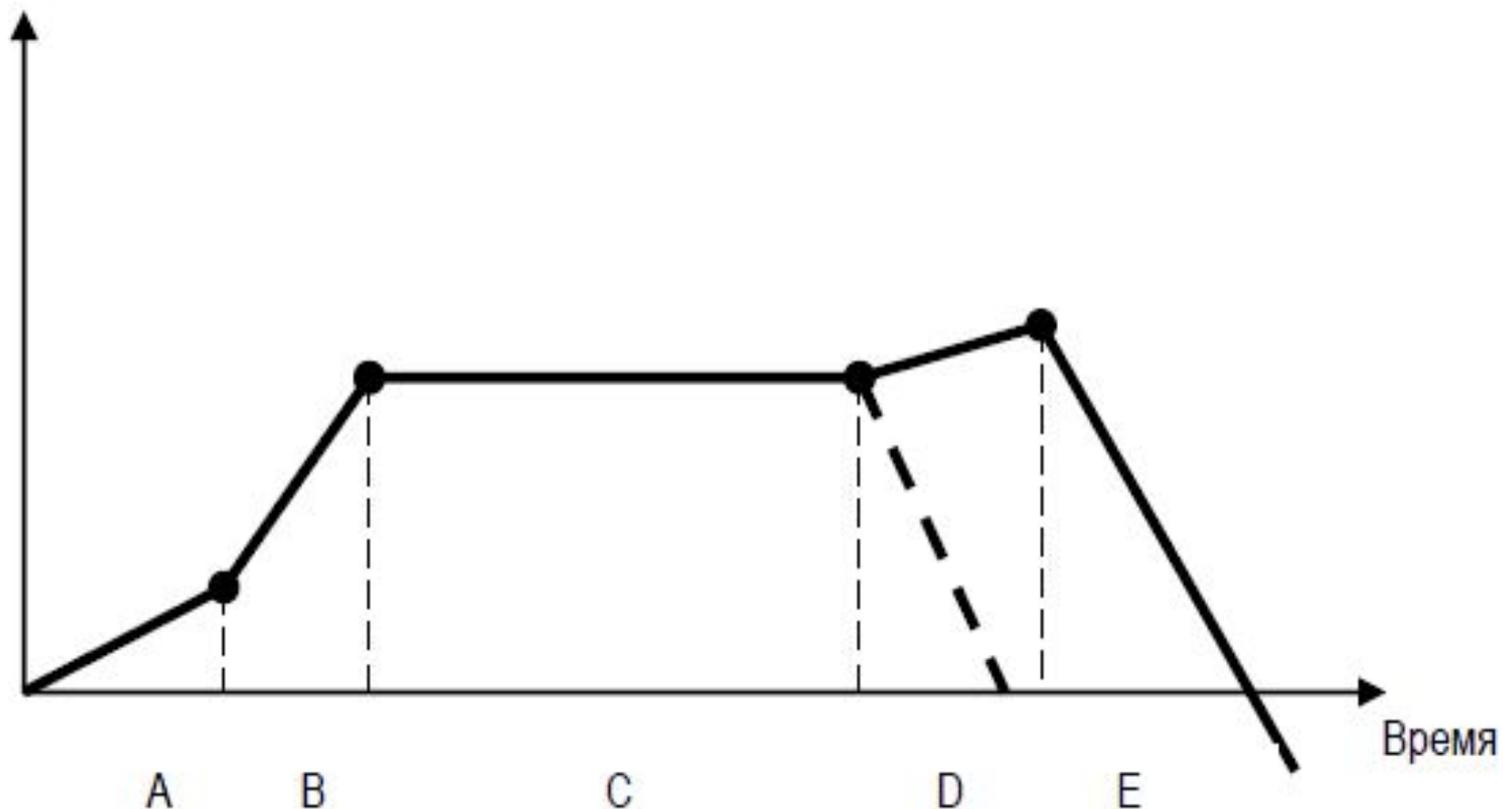


2. Жизненный цикл ключевой компетенции организации

Жизненный цикл ключевой компетенции организации - совокупность и последовательность отдельных стадий (фаз) становления и развития ключевой компетенции, характеризующихся уникальной конфигурацией переменных (характеристик), связанных с организационной проблематикой, организационным контекстом и особенностями приоритетных стратегических управленческих задач.

Жизненный цикл ключевой компетенции организации

Эффективность
ключевой
компетенции



Жизненный цикл ключевой компетенции:

A – рождение (формирование); B – рост (накопление потенциала);
C – зрелость; D – диверсификация; E – упадок (стагнация)

3. Сущность, признаки и параметры качества самообучающихся организаций в экономике знаний

Термин «самообучение» наиболее полно отражает императив профессионального роста сотрудников организации, чем понятие «обучение».

Самообучение нацеливает на актуализацию именно внутренних, собственных условий, факторов, механизмов и инструментов когнитивного развития конкретной экономической организации.

Важнейшей потребностью, нацеливающей современные организации к самообучению, является ускоренная актуализация корпоративных систем неявного непередаваемого знания, конституирующего рыночную уникальность организации и требуемое качество всего «набора» базовых и ключевых компетенций.

В рамках концепции «образования через всю жизнь» сотрудники и руководители современных предприятий могут и хотят повышать уровень своих знаний и творчески-трудовых, а также управленческих компетенций именно в рамках действующих организаций.



Самообучающаяся организация -
организация, осуществляющая
расширенное воспроизводство новых
знаний и ключевых компетенций,
обеспечивающих ей высокий уровень
конкурентоспособности в инновационной
экономике.

Признаки самообучающейся организации

- Инновационная экзистенция;
- Интеллектуальный капитал;
- Научно-образовательный и методический капитал;
- Предпринимательский капитал;
- Лидерский капитал;
- Стремление к росту на основе формализованных знаний.

Формы самообучающейся организации

- Предпринимательские университеты;
- Предприятия, имеющие корпоративные университеты;
- Интеллектуальные корпорации.

Предпринимательские университеты

- В рамках данных научно-учебных и, одновременно, образовательно-прикладных структур осуществляется полный цикл воспроизводства нового знания;
- Предпринимательские университеты, в отличие от традиционных вузов, ставят задачу формирования не столько «прочных знаний», сколько «креативных компетенций»;
- Предпринимательские университеты имеют релевантную организационную структуру, отражающую и характеризующую именно прикладную, «компетентностную» направленность своей деятельности;

Предпринимательские университеты

- Предпринимательские университеты характеризуются *высокой динамикой изменений образовательных стандартов*, что вполне соответствует требованиям ускоренного воспроизводства масштабных и непрерывных экономических и иных инноваций;
- Предпринимательские университеты имеют ярко выраженную децентрализованную систему управления научно-образовательной и производственно-предпринимательской деятельностью;
- Предпринимательский университет должен быть не только «инкубатором» креативных лидеров, но и «центром притяжения» для всех тех, кто учился в нем раньше либо только собирается стать студентом или слушателем данного вуза.

Предприятия, имеющие корпоративные университеты

- «Взрывной» эффект в системе воспроизводства неявного непередаваемого и передаваемого знания, причем именно в контексте потребностей данной корпорации;
- Осуществляться «точечная» подготовка и переподготовка персонала организации;
- Исходя из стратегии развития корпорации, разрабатывается и внедряется в воспроизводственный процесс *единый план научно-образовательной деятельности* университет;

Предприятия, имеющие корпоративные университеты

- Ожидаемая высокая результативность корпоративных университетов детерминируется тем, что здесь образовательный процесс организуется, исходя из потребностей корпорации, и осуществляется *на примерах самого предприятия;*
- Профессорско-преподавательский состав корпоративного университета, как правило, является непосредственным участником, как научно-образовательной, так и производственной корпоративной деятельности;
- Синергетический образовательный эффект от деятельности корпоративного университета может быть получен в результате использования *единых, но при этом, самых современных научно-исследовательских и образовательных технологий.*

Интеллектуальные корпорации

- Организационная и пространственная «сжатость» всех мероприятий и структур, осуществляющих научно-исследовательскую и образовательно-методическую деятельность;
- Есть возможность формировать организационный капитал на высоком уровне качества, что позволит быстро оптимизировать все виды интеллектуального капитала самообучающегося предприятия;
- В рамках данной формы самообучающихся организаций имеет место высокая институциональная эффективность, связанная с возможностью быстро претворять в жизнь новые правила и продуктивные стандарты.

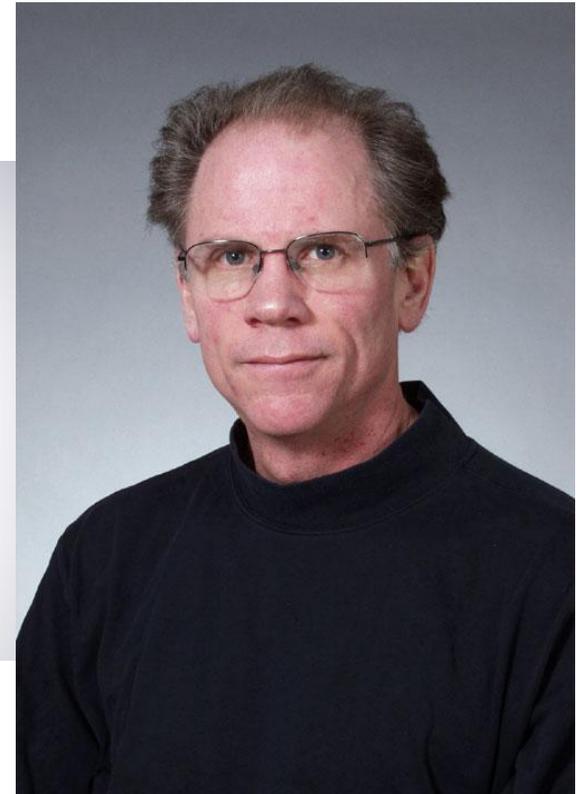
Интеллектуальные корпорации

- В рамках самообучающейся корпорации, организационно представленной интеллектуальной корпорацией, легче осуществить самореализацию и самообразование сотрудников, которые в «пространстве и во времени» нацелены на развитие инновационного мышления;
- В рамках интеллектуальной корпорации можно с более высокой эффективностью внедрять управленческие инновации с целью обеспечения ожидаемого качества соответствующих управленческих трансакций.

4. Концепция самообучающейся организации через призму модели «7-S»



Том Питерс



Роберт Уотерман

Концепция «7-S»



Самостоятельная работа

1. Интегрированные обучающие базы (А. Чандлер)
2. Анализ ключевой компетенции (Г. Хамел и К. Прахалад)
3. Поведенческие аспекты анализа управления знаниями (И. Нонака и Х. Такеучи)
4. Концепция динамических способностей (Д. Дж. Тис)