

1.1. УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – ПОСТИГАНЕ НА СЪВЪРШЕНСТВО ЧРЕЗ ИМПЛИЦИТНИ КОМПЕТЕНЦИИ

Предизвикателствата на динамичната среда

Динамичната турбулентна среда днес изисква от компаниите да подобряват процесите си и непрекъснато да търсят иновативни решения, за да са конкурентоспособни. Редица организации обаче попадат в капан, тъй като циклите на иновация и промяна са се съкратили значително и компаниите биват принудени да действат все по-бързо. Те приемат промяната като изключение и са в постоянен стрес поради факта, че една реорганизация върви по петите на друга. Когато се изправят пред поредните нови изисквания, служителите все още не са преодолели предишната „нова“ ситуация. Последниците от подобно развитие са свързани с редица негативни тенденции: неудовлетвореност на клиента, спад в продажбите, стрес сред служителите и пр. *Ориентираното предимно към реактивност* разбиране за развитието на компанията, което може да оптимизира настоящите условия в смисъла на „единични корекции“ („single-loop-learning“, Argyris and Schon, 1978), вече не може да устои под прекалено големия натиск за промяна.

Все повече се налага *моделът на конфигурационната промяна*, който изисква способност за структуриране на промените по начин, който е в хармония с дългосрочното развитие на компанията и който осигурява благополучието и напредъка на организацията. Това е възможно само когато компанията едновременно наема, развива и задържа ориентирания към бъдещето потенциал на служителите.

Необходимостта от т.нар. *имплицитни* (вътрешно формирани и подразбирани) компетенции може да се демонстрира в два аспекта: за да противодействат на скъсяването на времето между фундаменталните трансформации (т.е. реорганизации) и оттам – на ускорението, служителите на всички нива трябва да умеят да разпознават още на ранните етапи нуждата от промяна в своите преки сфери на дейност и да предприемат подходящите мерки за подобрене. Кайзен (японски метод за непрекъснато усъвършенстване) – вече утвърден метод за непрекъснато подобряване – може да послужи за пример в този случай (Imai, 1993). Ако има нужда от по-дълбока промяна, служителите трябва да имат потенциал и активно желание да подкрепят такава промяна. Това изисква голяма доза способност и желание за промяна.

Моделът EFQM и УЧР

В последните години активно навлезе в употреба изразът *бизнес съвършенство* (business excellence), или *съвършенство в работата*. Тя се свързва с бестселъра на Питърс и Уотърман

(1982) *В търсене на съвършенство*, където обаче концепцията за съвършенство не е цялостна, тъй като се отнася предимно до финансовите индикатори.

Днес въпросната концепция се използва предимно във връзка с модела на Европейската фондация за управление на качеството (European Foundation for Quality Management – EFQM, Zink 1998; Wilmes and Radtke, 2000). Този модел дава насоки за въвеждането или реализирането на т.нар. „Управление на тоталното качество” (Total Quality Management – TQM) и определя съвършенството като:

Изключителна практика в управлението на организацията и постигането на резултати, основана на фундаментални концепции, които включват: ориентация към резултатите, фокус върху клиента, лидерство и постоянство в преследване на целите, процеси и факти, ангажиране на хората, непрекъснато усъвършенстване и иновация, взаимноизгодни партньорства, отговорност пред обществото (EFQM, 2002).

Моделът EFQM е много подходящ за обсъждането на въпроси, свързани с УЧР, тъй като изхожда от **очакванията на заинтересованите лица** и взема предвид всички важни ангажирани със съответните дейности групи. **Компании от световна класа** (т.нар. „съвършени”) са тези, които планират и постигат резултати в много области на развитие на организацията, поради което се считат за основоположници на тенденции и модели за подражание. Тъй като всяка компания проявява и слабости, то частичното и специфично за сферата или предмета съвършенство в смисъла на *най-добра практика* отразява по-точно действителността. За разлика от схващането на Питърс и Уотърман, съвършенството се разбира по-малко като измерима и оценявана променлива и повече като едно подразбиращо се положение и процес.

Очевиден и неоспорим е фактът, че УЧР, както и управлението на организацията и знанията представляват ключови функции по пътя към съвършенство.

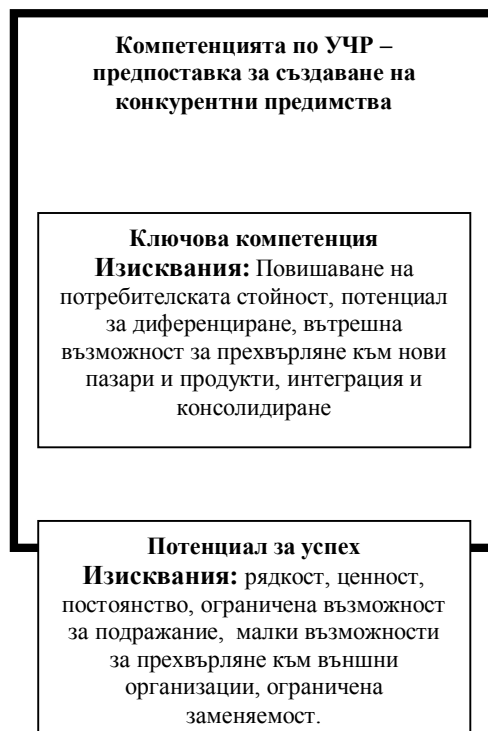
- *Компетенцията по УЧР* (в специализираната литература може да се срещне и като „компетентност по УЧР”) обхваща способността на компанията да наема, развива, задържа и оползотворява капацитета на служителите по такъв начин, че да се постигат дългосрочните цели на организацията.
- *Организационна компетенция* означава способността да се структурират краткосрочни трансформации, както и дългосрочна организационна промяна по начин, който позволява трайно развитие на компанията.
- *Познавателната и иновативна компетенция* включва способността на компанията да превръща знанието и идеите на служителите в продукти и услуги, специално адаптирани за нуждите на клиента, както и в иновации за „креативно производство” на стоки и услуги.

Доколкото и трите вида споменати компетенции често пъти имат отношение към качеството, трудни са за измерване и (понякога) за управление, те се наричат *имплицитни (вътрешно формиран и подразбирани) компетенции*.

Имплицитните компетенции са ключови компетенции

Имплицитните компетенции на компанията са ключови, те представляват нейния потенциал за успех (виж Фиг. 1.1).

Фиг. 1.1. Компетенцията по УЧР като предпоставка за създаване на конкурентни предимства (Wenger, 1999)



Управлението на човешките ресурси като потенциал за успех

Потенциалните възможности за успех са специфични ресурси и способности на компанията, които могат постоянно да влияят на нейния успех (Haedrich and Jenner, 1996). За да се развият тези потенциални възможности в конкурентоспособност, те трябва да са редки, ценни и трайни, като в допълнение тяхната способност да бъдат имитирани, прехвърляни или заменяеми трябва да бъде ограничена (Wenger, 1999). По какъв начин УЧР отговаря на тези характеристики?

Рядкост

Компетенцията по УЧР в компанията е рядка, тъй като може да се осигури от външни партньори само в ограничена степен. Докато наемането, тренингът и продължаващото обучение на служителите може в известна степен да се осигуряват изцяло от външен източник, то фундаменталните решения в политиката по ЧР или мерките за подобряване на организационната култура се осигуряват вътрешно.

Ценност

Ако УЧР допринася за повишаване на квалификацията и мотивацията на служителите, то е ценно както от финансова, така и от нефинансова гледна точка. Върху решението на служителите да останат в компанията може да се въздейства позитивно чрез използване на подходяща система за насърчаване, насочена към техните нужди. Това означава, че могат да се спестят разходите, които са следствие от значителното текучество на кадри. По-високото ниво на квалификация на служителите се отразява допълнително на по-високото качество на продуктите и услугите – нещо, което допринася впоследствие за успеха на компанията. (Thom, 1999).

Постоянство

Съгласно условието, че базата знания, придобита в рамките на УЧР, се поддържа и разширява постоянно, определяме като постоянна и съответната компетенция. Опитът и знанието в областта на УЧР могат да се запазят, изследват и доразвият с помощта на организационното обучение.

Ограничена подражаемост

Основните (стратегическите) задачи на УЧР са толкова тясно свързани със специфичния контекст на съответната компания, че те не могат – или могат само в много ограничена степен – да бъдат пренесени в други компании. Естествено, редица средства и процедури по УЧР се използват в различен контекст и различни компании; те обаче развиват истинската си стойност само когато се използват в дадена ситуация на конкретна организация. Стойността на една процедура се повишава пропорционално с адаптирането ѝ към конкретна бизнес ситуация.

Трудна преносимост към външни страни?

Този критерий е тясно свързан с критерия за подражаемост. Когато компетенцията по УЧР се адаптира към дадена специфична ситуация или контекст, тя частично се отделя от субектите, вземащи решения по УЧР, които като индивиди са силно подвижни, а следователно и *преносими*. Тъй като те първоначално трябва да адаптират знанията си към специфичните условия в новата компания, компанията **източник** продължава да си запазва поне частично предимството за липса

на преносимост. При сливането на компании например често се доказва, че е по-лесно да се установи нова политика по ЧР или нова корпоративна култура, отколкото съществуващите култури да се комбинират или сменят без негативни последици.

Намалена заменяемост

Като функция, която обезпечава създаването, развитието и запазването на потенциала на служителите, нужен за успеха на компанията, УЧР не е – или е само в много ограничена степен – заместима. Строгото управляване на разходите или организационните мерки биха спомогнали проблемите на УЧР (напр. високи разходи на служителите) да се преодолеят за кратко време. За трайното разрешаване на проблемите обаче са абсолютно необходими експертни познания по управлението на хора. Условието, че УЧР се характеризира с намалена заменяемост, не трябва да води до тълкуването, че задачи от този тип следва да се решават само от отговорните органи по ЧР. Разпределянето на компетенцията по УЧР в цялата компания, както се препоръчва например в идеята за виртуален отдел по УЧР (Thom and Zaugg, 2000; Scholz, 1996), ще намира все по-широко приложение.

Управлението на човешките ресурси като ключова компетенция

След като УЧР представлява ресурс, който е рядък, ценен (когато е правилно поддържан) и постоянен, както и ресурс, ограничаващ възможността да бъде имитиран, пренасян или заменян, той може да се определи като потенциал за успех, а очевидно отговаря и на условието за ключова компетенция (core competency).

Прахалад и Хамел (Prahalad и Hamel, 1990) и Хамел и Прахалад (Hamel and Prahalad, 1994) говорят за 3 „теста“, през които трябва да премине дадено умение, за да се определи като ключова компетенция: потребителска стойност, разграничаване от конкурентите и възможност за разширяване. Те приемат ключовата компетенция в смисъл на „интеграция на умения“, като „свкупност от умения и технологии вместо едно отделно умение или технология“. Крюгер и Хомп (Kruger and Hopp, 1997) предполагат, че ключовата компетенция има следните три признака: причина за конкурентоспособност, постоянство на постигнатото предимство и преносимост на компетенцията към разнообразни продукти, услуги, региони и потребителски групи. За да се определи като ключова компетенция, УЧР трябва съответно да отговаря на следните четири признака.

Потребителска стойност

Тъй като източник на ползата, отчетена от потребителя, *винаги* пряко или непряко са служителите на компанията, допустимо е да припишем на УЧР много големи заслуги за повишаването на *потребителската стойност* (Bruhn, 2002).

Разграничаване

Благодарение на отличителната си културална и стратегическа опора УЧР позволява също *ефективно разграничаване, що се отнася до конкуренцията*. Както често показват асимилиранията (включително сливанията) на компаниите, преноса на компетенцията по УЧР представлява трудна задача. За тази цел много често съществуващите концепции в УЧР се прилагат паралелно за известен период от време, след което се изместват от нова концепция.

Преносимост

Неоспоримото преимущество на УЧР се базира на факта, че крайният му продукт, разбиран като квалификация и мотивация на служителите, може лесно да бъде пренесен в продукти, услуги и пазари. Освен експертните познания, тясно свързани с определен продукт или пазар, меките умения и мотивацията на служителите може да се използват по редица начини.

Интеграция

Разнообразните задачи на УЧР могат да се изпълняват само чрез интеграция и свързване на умения и процедури, които едновременно изискват владене на съществуващите бизнес процеси и развитието на нови процеси (Kruger and Hopp, 1997).

Модел на съвършенство чрез имплицитни компетенции

Зауг и Том предлагат модел на съвършенство, основан на имплицитни компетенции, който трябва да бъде в съзвучие и с корпоративната култура, стратегията и служителите (виж Фиг. 1.2.).

Фигура 1.2. Концептуален модел на съвършенство чрез имплицитни компетенции (Zaugg and Thom)

Бизнес среда



Способността на компанията да учи е несъмнено най-важната предпоставка да се поеме по пътя към съвършенството чрез имплицитните компетенции. Компаниите и обществените административни органи ще бъдат в състояние да постигнат конкурентоспособност само когато успешно институционализират организационното учене и го поддържат с ефективен мениджмънт на знанието. Тази връзка става достатъчно ясна от определението на термина *организационно учене*, формулиран от Пробст и Бюшъл (Probst and Buchel, 1994) по следния начин:

„процес на подобряване и промяна на организационните ценности и познавателната база, подобряване на компетенцията за решаване на проблеми и реализация, както и преобразуване на общата рамка на справяне на (и за) членовете в организацията...”

Стартовите позиции при създаването на учаща организация се намират на всички нива и във всички области. Класическото обучение/тренинг и продължаващото обучение могат да се ориентират към по-висши цели на познанието, като обърнат повече внимание на приноса на ученето.

Организиращо управление на човешките ресурси

УЧР засяга различни позиции в компанията и обхваща дейността както на общите мениджъри (напр. линейните супервизори), така и на специалиста (напр. лицата, отговорни за УЧР или външните консултанти). Компетенцията по УЧР в компанията следователно не е ограничена само до специфичното ноу-хау на отдела по човешки ресурси, а както вече отбелязахме, е

разпределена из цялата компания. Този факт, заедно със сложността на задачите по УЧР, изисква нови и много по-гъвкави видове структурна организация на функцията по УЧР. Тук трябва да се вземат предвид по-специално организационните форми, ориентирани към проектите, и тези от мрежов тип, както и подобреното взаимодействие между специалистите и линейните мениджъри. С нарастващата виртуализация на функцията по УЧР и използването на компютърно поддържани системи по УЧР, отговорните за вземането на решения лица все повече се разтоварват, що се отнася до административните им задачи; те могат да се отдадат на стратегическите задачи и по този начин да допринесат значително за създаването на компетенция по УЧР.