

5.1. ЗНАЧЕНИЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПОДХОД

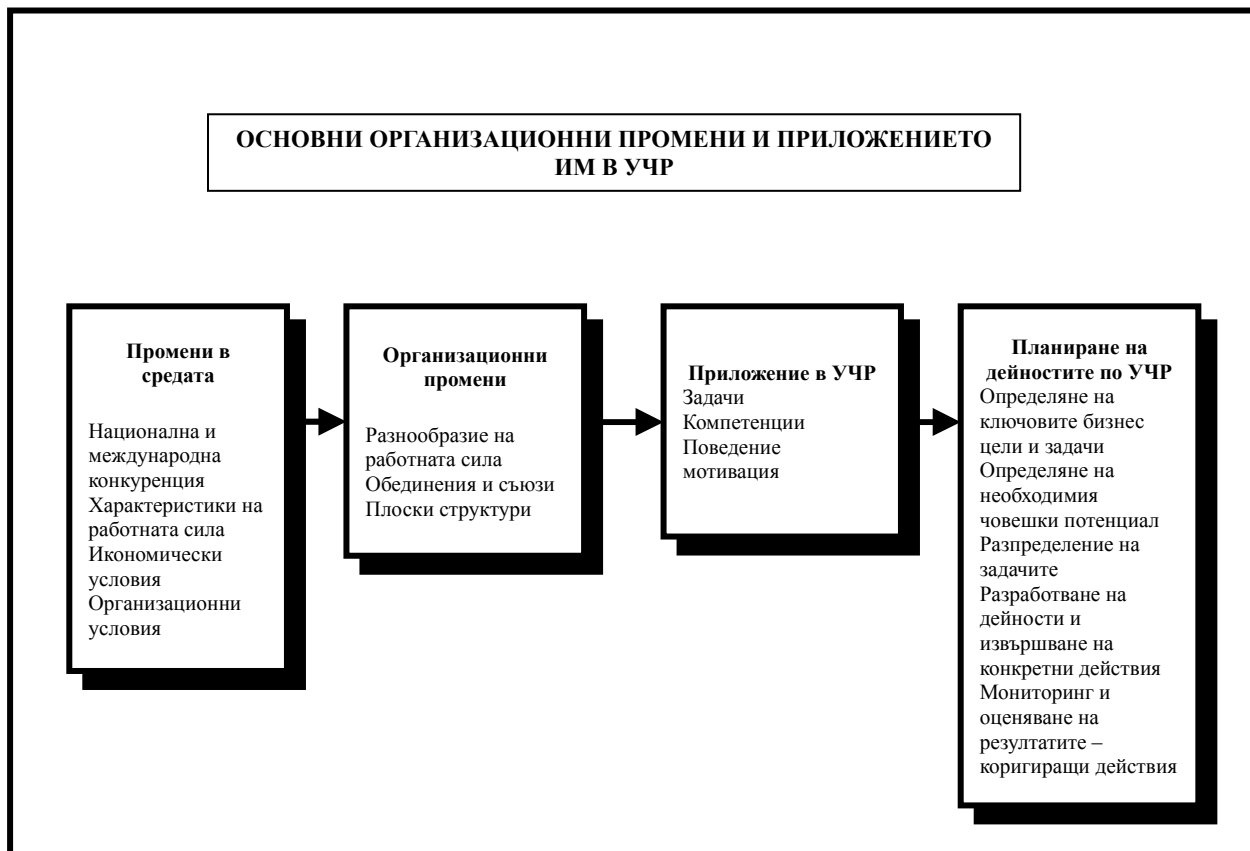
Ако ние развием нашите хора, след това същите тези хора ще развият нашия бизнес.

Директор на компания
за добиване на петрол, 1995

Управленската дейност днес търпи огромни и бързи промени. Динамичността на средата и бурното ѝ темпо на развитие налагат да се разработят нови стратегии за управление на човешките ресурси (Фиг. 5.1), тъй като се оказва, че класическите умения в тази насока вече не са достатъчни. Традиционните източници на власт ерозират, а старите мотивационни инструменти губят магическата си сила.

Причините са ясни: глобализация на икономиката, натиск от конкуренцията, реструктуриране на компаниите, преход от механистични към органистични структури, засилване на практиката на овластяване за сметка на контрола, съсредоточаване върху вътрешните ресурси и способности на организациите, поставяне акцента върху хоризонталните връзки и т.н.

Предизвикателствата на средата като че ли провокираха интереса към управленските умения и способности. Този променящ се контекст постави в центъра на вниманието, особено през 90-те години, управленската компетентност като ефективен инструмент за УЧР, търсейки отговор на въпросите: *Какво вършат мениджърите? Какво и как трябва да вършат? Как и на какво трябва да се учат?*



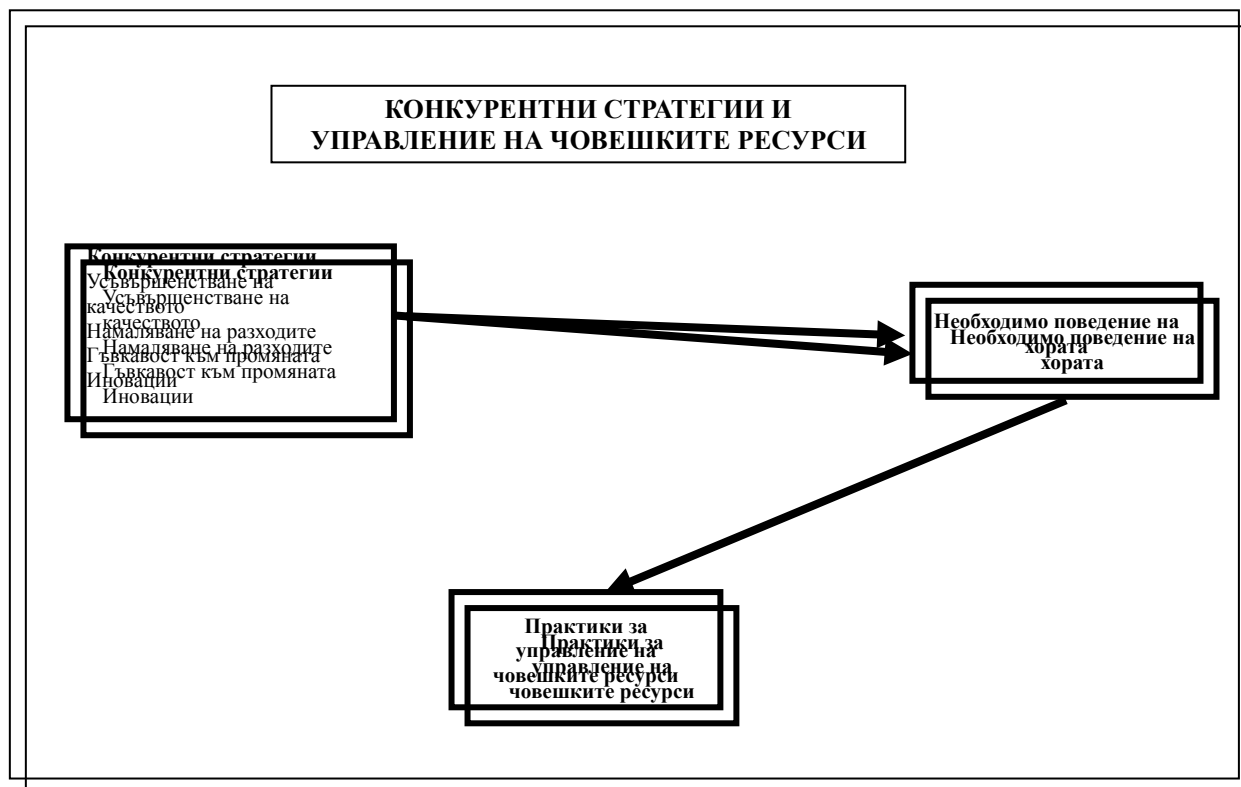
Фигура 5.1. Основни организационни промени и приложението им за управление на човешките ресурси

Защо компетенциите и компетентността станаха толкова важни?

Подходите, основани на компетентността, представляват само една от многото програми за УЧР в цялостната стратегия за човешките ресурси (Фиг. 5.2). През последните години обаче този подход стана най-важният. Още в края на 80-те години редица организации започнаха да съсредоточават голяма част от политиката и практиката си върху определени управленски *компетенции* или *компетентност*.

Много са факторите, допринесли за нарастващото значение на подходите, основани на компетентността. Стратегическата промяна все по-често се оценява като процес на учене, в който способността да учиш по-бързо от конкурента – и следователно да изградиш нова или да приспособиш наличната база знания на организацията – е ключът за успеха сред конкуренцията. Това схващане се подкрепя и чрез пренасочването на съвременните теории – от такива, които разглеждат стратегията като обусловена от външни пазарни фактори към теории, свързващи стратегията с вътрешните ресурси и способности. За да осигурят стратегическо УЧР, мениджърите се нуждаеха от *интегрирана управленска технология*, която представлява:

- обучение на поведение (дела, не думи);
- усет за бизнеса, познаване на стратегията;
- явен стремеж към ефективна бизнес дейност.



Фигура 5.2. Конкурентни стратегии и управление на човешките ресурси

Таблица 5.1. Ключови роли на мениджъра по УЧР

| Ключова роля | |
|--|--|
| 1. Бизнес личност | <ul style="list-style-type: none"> ● Показва разбиране и загриженост за всекиго. ● Има усет за парите / разходите. ● Познава бизнеса и пазара. ● Има дългосрочна визия за това как трябва да бъде управляван бизнесът. |
| 2. Формиращ (оформящ) промяната в съответствие с бизнеса | <ul style="list-style-type: none"> ● Може да управлява промяната чрез стратегия. ● Може да придава смисъл на неотложните неща. ● Може да мисли концептуално и да обединява вижданията на другите. |
| 3. Консултант на организацията / партньор на линейните мениджъри | <ul style="list-style-type: none"> ● Разбира целта – фокуса и ценностната ориентация. ● Притежава способността да създава ангажираност чрез действия. ● Откликва на организационните потребности. ● Признава значението на екипната работа. ● Има способността да изгражда и създава връзки / да комуникира. |
| 4. Планира стратегията / бизнеса | <ul style="list-style-type: none"> ● Наясно е с плановете на висшето ръководство. ● Участва наравно с висшето ръководство в създаването на стратегия. ● Разработва и „продава” собствени планове и идеи – в състояние е да набави необходимите ресурси. |
| 5. Управлява талантите | <ul style="list-style-type: none"> ● Има дългосрочна стратегия (от 3 до 5 години). ● Вижда и разпознава целенасочеността и усилията на конкретните личности, идентифицирани като талант и притежаващи умения, важни за организацията. ● Може да образова линейните мениджъри. ● Разпознава хората с висок потенциал и предугажда техните мисли и настроения. |
| 6. Мениджър на хора | <ul style="list-style-type: none"> ● Инициира действия – не чака другите да привлекат |

вниманието му.

- Може да обучава и „продава” идеи на линейните мениджъри.
- Може креативно да измерва ефективността по отношение на собствената си област на отговорност и другите области на организацията.
- Може да използва ефективно технологията.