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. Последиците 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 подобрение. 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.

graf1.swf

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 взима 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 измеримa 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 формирани и подразбирани) компетенции.