

## **ИНТЕРВЮ ОТ РАДИО “ДАРИК” НА ТЕМА “АКЪЛ НЕ ЩА, ПАРИ МИ ДАЙ”**

**Въпрос** – Да поговорим за нивото на подготовка и обучението на мениджърите. Повечето медии някак пренебрегват тази тема. А тя е актуална. Не че се правим на осведомени и модерно мислещи, но ни се иска да отразим реалните нужди.

**Отговор** – Управлението на индустрията не е като да командваш взвод войници, като ги дисциплинираш чрез навикване и ги мотивираш чрез лишаване от отпуск. Отговорността за управление на една фирма или организация не бива да се поверява на дилетанти с началнически синдром, независимо дали са го добили онаследен, с външно внушение или по самозаблуда. Казват, че управленският опит идва с проби и грешки. Пилота или хирурга не го обучават с проби и грешки. Струва непозволено скъпо! И не са по-евтини пробите, чиято грешка се измерва с хиляди и милиони затрити пари или с болката на десетки и стотици обидени хора. Както всяка работа си иска майстора, така и модерното управление иска обучени професионалисти, независимо дали те са собственици или наемни мениджъри. Нека не ни се разсърдят тези бизнесмени, за които казаното тук не важи, но общо оценено, и това не е само наша оценка, нивото на подготовка на доста мениджъри е отчайващо ниско спрямо реалната потребност от управленски знания и умения.

**Въпрос** – Това значи ли, че всеки мениджър се нуждае от една базова подготовка.

**Отговор** – Да! И тя трябва да се получи предварително – преди заемане на поста. Но това предполага да бъде изпълнено поне едно от следните три важни условия. Първо, фирмата трябва да има план за подготовка на резервни кадри, отразяващ бъдещото развитие на производствената система и организационната структура – а това значи развитието и управлението на фирмата да почиват на планова основа. Второ, работодателските организации трябва да поемат като своя основна грижа да помагат за кадрово изграждане на мениджърските екипи в съответния отрасъл. Трето, държавата трябва да насочва и контролира многото университети и колежи да дават една практически насочена и истинска подготовка по базов мениджмънт.

**Въпрос** – Вероятно смятате, че подготовката по мениджмънт в университетите и колежите не отговаря съвсем напълно на практическите нужди на реалния сектор.

**Отговор** – Не “съвсем”, а никак. И една от причините е, че гнилата система на научните степени и звания води до откъсване на повечето даскали от практиката – те нито познават нуждите, нито как се решават проблеми в реалното управление. Вместо това те преразказват чуждестранни книги по мениджмънт /само че те са писани за друг мениджмънт – при други условия/ или, което е още по-лошо, те компилират на база на чуждестранните книги “авторски” учебници, които са още по-неадекватни, защото умозрителните еквилибристики в тях са подчинени на гонене на страници и бройки и нямат нищо общо с болките на реалния мениджър. Нека да оставим настрана нескопосаните и тромави и често погрешни преводи – де да беше само това... На тези учебници почти липсва илюстриране на материала с български примери, а авторските коментари са неразбираеми и за самите автори.

Най-опасни са гастролиращите преподаватели, особено тези на преклонни години, бивши певци на централизираното планиране, които бързо-бързо преминаха от категориите на политикономията на социализма към термините на “икономикса”. Един преподавател, за да е добър преподавател, трябва много да чете, постоянно да чете, все нови неща, и също така да практикува материята, по която преподава.

**Въпрос** – Тогава къде да идат да се обучават бъдещите и действащи мениджъри. Може ли да се възползваме от знанията и опита на чуждестранни преподаватели.

**Отговор** – И “да”, и “не”, но по-скоро “не”. “Да”, ако чужденецът е носител на изпреварващо или превъзхождащо техническо и управленско знание и “ноу-хау”. И още – ако ефективността на обучението не е влошена поради езикови бариери. Обидно е за нашите мениджъри, колкото и да са неподготвени те, чуждестранни даскали да ги третират като дебилни аборигени и да им пеят и препяват древни и банални постановки, които ги срещаш във всяка популярна книга по мениджмънт. Обидно е скупаещи пенсионери от една или друга чужбина да ни губят времето, за да си запълват тяхното време и да си чешат самочувствието, че още са полезни. И още нещо – една част от тези обучения са чиста проба на рафинирана форма за оправдаване на парите по многобройните проекти и програми за евроинтеграция. Нямаме против друг да плаща за обучение – но водещите тези обучения не са избирани по компетентност, а по връзкачество, което и на западняка не му е чуждо.

**Въпрос** – И все пак, къде могат да се обучават бъдещите и действащи мениджъри.

**Отговор** – Въпрос с два отговора според това колко са парите – много или малко. Ако парите не са проблем, добра форма на обучение е да се планира и изпълни целево програмиран учебен стаж в такава фирма, от която има какво да се научи. Ако парите не са проблем, подходящо е да се посещават и активно да се участва в работата на специализирани форуми на международната професионална общност. Но нас може би повече ни интересува какво да правим с малко или никакви пари. Тук има три главни възможности. Ще ги скицирам накратко. Първата възможност е самоподготовката – целево четене на книги и списания, целево посещаване на краткосрочни учебни форми, целево ровене в интернет – там има самучители по мениджмънт. Казвам “целево”. Значи, трябва да се изготви индивидуален план за обучение. Кой да го изготви – самият самообучаващ се, с помощта на преките си шефове и с евентуална помощ на методист по обучение – от фирмата или външен. Твърдя, че повечето добри маркетолози, администратори на системи, специалисти по развитие на персонала, а и други мениджъри в сферата на т.нар. “нови фирмени функции”, са се изградили точно по този начин – чрез планирана самоподготовка. Втората възможност, това е взаимното обучение – то се прилага от фирми, които са оценили ползата от регулярно провеждане на вътрешно-фирмени колоквиуми, в които всеки участник се подготвя да запознае колегите си по определена тема. Освен че ти се поднася съдвкано знание, пригодно към реалностите на фирмата, взаимното обучение има и мотивираща роля – който готви реферат, не бива да се излага пред своите колеги – те не само ще го слушат, но и ще му задават въпроси. Трета възможност са занемарените напоследък форми на обмен на опит – визити в

сродни фирми и фирми с по-модерна организационна практика, беседи с колеги на форуми на професионалната общност, в технически комитети и работни групи. Трите възможности, за които говоря – самообучение, взаимно обучение, обмен на опит, – те могат да се допълват една-друга, според индивидуалните наклонности и възприетата от фирмата политика в областта на обучението и кадровото развитие.

**Въпрос** – Толкова ли е важно мениджърите да са обучени. Има много фирми, чиито мениджъри не са специално обучавани, а те произвеждат, продават, живеят.

**Отговор** – Да, има и такива фирми – произвеждат, продават, живеят, но го правят с много проблеми, постоянно гасят пожари, нефективни са, вътрешното триене е голямо, хората са напрегнати и изнервени – прескачат искри, работи се ден за ден. Деликатно е да се дават конкретни примери, защото публичните квалификации за некомпетентност не са израз на добър тон, но имаме наблюдения върху фирми-“близнаци” с различно развитие. Това са фирми, които в началото на прехода имаха еднакъв ресурсен потенциал – едни и същи продукти, съпоставими пазарни позиции, еднакви технологии и оборудване, еднаква численост на персонала и т.н. Ако изключим някои “външни фактори”, днес при много от тези фирми-близнаци едната постоянно напредва, а другата липсва в икономическата карта на страната. Това, което ги различаваше, беше културата на мениджмънта, а тя се дължеше на видими разлики в интелектуалния багаж и целевата подготовка на мениджърите.

**Въпрос** – Значи обучението е ресурс за жизнеспособност и развитие на фирмата.

**Отговор** – И още как! Имаме широки наблюдения и всички те сочат едно и също. Повечето фирми, които не само устояха на перипетиите на прехода, но днес са в сравнително добро състояние, с потенциал за бъдещо развитие, тези фирми имат обща характеристика – те не престанаха нито за миг да инвестират в продуктова и технологична иновация и организационно развитие, не се скъпяха да инвестират в обучение на хората си – обучение за усвояване на нови продукти и технологии, обучение за техническа модернизация на системите за управление, и най-важно – постоянно и целенасочено практическо обучение на мениджърите от всички нива.

**Въпрос** – Сигурно тези фирми са имали нужните пари да инвестират в обучение.

**Отговор** – Напротив – те са инвестирали именно в обучение, а не в нещо друго, защото, първо, няма по-рентабилна инвестиция от доброто обучение; второ – тези фирми всъщност са нямали нужните пари за друга и по-нерентабилна инвестиция. Стремейки се да бъдат конкурентни, фирмите искат да обновяват и поевтиняват своите продукти и търсят как да модернизират технологиите или оборудването. Но тук трябва сериозен капитал. Собственото финасиране, едно че е неефективно, то е и немислимо – слабият пазар, свитото производство и верижно натрупващите се задължения убиват ликвидността. Заедно с това банковите и другите форми на външно финансиране не са съвсем адекватни. Докато чакат да се събуди пазарът и реално да се стопли инвестиционният климат, фирмата може да насочи оскъдните си средства, за да развие други важни ресурси, а те, впрочем, не са капиталоемки. Това са неочетените ресурси “информация”, “персонал” и “управление”. Фирмите

имат растяща нужда от пълноценна информация, силен кадър и модерна система за управление. На никоя полезна цел не служат нито скъпото оборудване, нито перформантните технологии, ако не е ясно какво трябва да се произвежда и къде да се продава, ако хората не познават работата си и това ги кара да мразят шефа, или шефът не умее да ръководи и поради това дири вината в хората край себе си.

**Въпрос** – Това значи ли, че обучението е ресурс за успешно развитие на фирмата.

**Отговор** – Успехът на всяка нормална и легално действаща фирма се дължи на целенасоченото развитие. Най-често това развитие се изразява в пазарно насочена продуктова или технологична иновация. Новите продукти и технологии изискват нови технически знания, особено ако са по-сложни или различни спрямо старите. Сложните продукти водят до усложняване на външната логистика, а сложните технологии водят до усложнена вътрешно-производствена организация. Това пък налага нови методи на управление, и оттам – нужда от нови управленски знания. Тъй че, ако една фирма се развива, тя трябва да поддържа изпреварващо ниво на производствено-техническото знание и на организационно-управленското знание.

**Въпрос** – Излиза, че в модерната фирма хората постоянно трябва да се обучават.

**Отговор** – Да! Конкуренцията между фирмите е конкуренция на ресурсите им и на методите за ефективно ползване на тези ресурси. При равни други условия, ако техническите и материални ресурси са изравнени, оттам нататък конкуренцията се изразява преди всичко в интелектуално съперничество, т.е. която фирма има по-интелигентен, по-добре обучен и по-мотивиран персонал, тя е по-конкурентна.

**Въпрос** – Значи, фирмата, на база на своя инвестиционен или иновационен план, трябва да прогнозира нуждите от обучение и да осигури изпреварващо обучение.

**Отговор** – Спорно е дали трябва да се поддържа т.нар. “квалификационен резерв”. Ако времето за въвеждане и адаптиране на нов служител е кратко, ако пазарът на труда се характеризира с по-висока мобилност и ако има безработица сред високо квалифицираните специалисти, фирмата няма нужда от квалификационен резерв. Става дума за фирма, която не цени персонала и не се старее да го стабилизира. Във всички други случаи си заслужава фирмата да поддържа голям и изпреварващ квалификационен резерв – и особено при техническия и мениджърски персонал.

**Въпрос** – Значи, ако фирмата не цени персонала и не държи да го стабилизира, тя разчита на външен подбор на квалифициран кадър, а не на планомерно обучение.

**Отговор** – Отговорът е “да”, но този отговор е академичен, защото, независимо каква е фирмата, на пазара на труда няма или почти няма квалифицирани кадри. Някои политици твърдят друго, но безработица на квалифицирани кадри няма и това е проблем за фирмите, които разширяват или обновяват своето производство.

**Въпрос** – Ако обучението се насочи към тясна специализация, то е по-ефективно. Това не влиза ли в конфликт с често променящите се нужди от нови технологии.

**Отговор** – Тясната специализация не е по-ефективна, а по-ефикасна – и то само

от гледна точка на стабилно фиксирани нужди. В съвременните условия тясната специализация постепенно започва да се проявява като спирачка пред развитието. Това особено остро се чувства в някои страни от по-западната Европа, които бяха настроили системата за средно професионално обучение за тясна специализация. Модерното производство се характеризира с интензивна динамика и изисква друг вид обучение – обучение за поливалентност и многофункционалност, улесняващо вътрешната мобилност чрез съвместяване на дейностите и ротация на постове. Вече им е изпята песента на Форд-Тейлъровите идеи за тясната специализация и разделението на отговорностите, заедно с конвейерите, на които работникът е вовеки закрепостен към работното място. Така е и в управлението – съвременният ръководител, за да е ефективен, е длъжен да бъде енциклопедист по мениджмънт.

**Въпрос** – Каква е основната разлика между обучението за тясна специализация и това, което създава широко скроени, всестранно подготвени и адаптивни кадри.

**Отговор** – Разликите са много, но една от тях е основна и тя се състои в следното. Досега сме обучавали хората главно на това “как се прави нещо, за да бъде добре” и не сме им обясняваме много-много “защо е добре да се направи именно така”, т.е. искали сме да запаметят механично “добрите практики”, без да им помогнем да вникнат в същината на материята и да оценяват правилността на действията си. Също така, когато са грешали, сме им казвали “грешка! – гледай да не повтаряш”, но не сме им казвали какво да направят друго, различно от сгрешеното действие.

**Въпрос** – Как трябва да се заплаща – според реална или използвана квалификация

**Отговор** – Ако Вашият куриер е професор по физика, ще му плащате за професор или ще намерите друг куриер, или ще ползвате професора за професорски работи. Ако в една обувна фабрика на линията шият жени с две висши образования, това не означава, че трябва да им се плаща за образование, но ако в същата фабрика половината началници са с незавършена гимназия, това значи друго. Докоснахме се до вътрешния подбор. Някои фирми и не подозират с какви резерви разполагат. Но нека да обобща – във фирма, която добре планира нуждите от персонал, ако тя е овладяла и механизмите на външния и вътрешен подбор, в тази фирма трябва да се плаща за реална, а не за ползвана квалификация – фирмата ще спечели от това.

**Въпрос** – Има наблюдения, че някои фирми постоянно и безрезервно инвестират в обучение. Защо е така? Имат ли тези фирми типични или общи характеристики?

**Отговор** – Мотивите са различни, но най-често са съвсем прагматични – фирмата иска да бъде ефективна и конкурентна, за да я има и утре, и инвестира в обучение. За приватизираните фирми, особено за тези, които са купени от чужденци, има един ясен белег дали приватизацията цели развитие или унищожение на фирмата. Белегът е видим. Ако новият собственик не жали пари за обучение, ако плюс това го планира прецизно, държи за качеството на учебния процес и оценява неговата ефективност, и ако плюс това в системата за заплащане висшата квалификация се поощрява чувствително, със сигурност тази фирма е купена, за да бъде развивана.

**Въпрос** – Накрая, какво ще кажете на мениджърите, които слушат това интервю.

**Отговор** – Ако има мениджъри, които го слушат, сигурно темата ги интересува и имат позитивен усет към нея. Ще съм щастлив да видя в тях наши съмишленици!