

## **ПЕРСОНАЛ ЗА ЗАВИЖДАНЕ**

доц. Анастас Кехайов, управител на Алфа Куолити Интернешънъл

Лекция на семинар по време на Панаира в Пловдив – пролет 1998 г.

Има тревожни застои в мениджмънта на нашите индустриални фирми и то точно в тези области, на които стъпва конкурентната им способност.

Най-голямо изоставане от принципите на модерния мениджмънт личи в три области, и трите традиционно неразвити в стопанската ни практика:

- търговски и иновационен маркетинг;
- управление на качеството;
- развитие на човешките ресурси.

В серия от три лекции, посветени на трите изброените области, искаме да споделим оценки, които са плод на широка консултантска дейност и опит, натрупан от съвместна работа с голям брой български предприятия.

Това е втората лекция и тя е посветена на управлението на персонала.

### **Никога не сме имали нужда от акъл**

Добре е хората да си имат високо самочувствие, но стига то да не е за сметка на резултатите.

Обяснението обаче е във високата средна възраст на един персонал, който така се е срастнал с отдавна застинали продукти и технологии и с комфорта на рутината и стереотипа, че му е най-изгодно и най-лесно да избяга от предизвикателствата на новото и непознатото, като просто го обругае и отрече.

Не че всяко ново предизвикателство винаги и непременно трябва да се посреща с нови хора, но дойде време, когато високата и разностранна квалификация, заедно с адаптивността и склонността за екипна работа ще станат първостепенни критерии за подбора, оценяването и заплащането на всички категории кадри.

### **Митът за високата ни квалификация**

Може би да е вярно, че хората в нашите предприятия са достатъчно квалифицирани от гледна точка на сегашните продукти и технологии.

Но дали имат готовност да посрещнат и предизвикателствата на едни порадикални иновации. И ако това за високата квалификация е вярно, що се отнася до техническите и производствени задачи, дали е вярно също и за новите функции на една модерна фирма – стратегическо планиране, маркетинг, логистика, развитие на персонала, мениджърско счетоводство.

Някои фирми пращат специалисти на обучение или търсят да намерят наготово вече обиграни и с реален опит кадри.

И в едното, и в другото няма нищо лошо.

Въпросът е дали у нас се предлага практически насочено обучение.

Надали някому ще е полезно обучение, водено по чуждоземски книги и учебници, неловко преразказани от даскали с недостатъчен или никакъв индустриален стаж. Съмнително е дали при такава методическа база и при липсата на опит за практическо интерпретиране ще може да се преподава една материя, която не е адаптирана нито към икономическите реалности, нито поне към особеностите на пазара и националната ни психика.

Твърдим, че в повечето наши фирми най-подготвените специалисти в т.нар. "нови фирмени функции" (маркетолози, администратори на БД и пр.) са стигнали до това равнище основно по пътя на самоподготовката и обмяната на идеи и опит с по-напреднали колеги от други фирми.

### **Лъжат с парите - лъжем с работата**

Не можем да очакваме човекът да гори от енергичност и ентузиазъм, ако се прилага уравниловъчно заплащане и то от наказателен тип.

То е удобно за счетоводителите (че по-лесно се пресмята), а и за преките ръководители (че не влизат в конфликт с колегите), но никак не стимулира останалите хора във фирмата и със сигурност този прост модел на заплащане води до обезличаване на личността.

Вероятно нарочно се бяга от прилагане на диференцирани показатели за оценяване и стимулиране. Иначе как средните началници ще устоят между чука (фирменото ръководство) и наковалнята (работниците). Плюс това ще се влезе в конфликт с шуро-баджанашината, така характерна за човешкия климат в нашите фирми.

А че нарастването на ФРЗ щяло да доведе инфлационен натиск, както ни го набиват някои политици, това е нелепо.

Първо, само малка част от доходите на българина идат от работната му заплата (естествено – тя е така нищожно ниска).

Второ, не е зле да си спомним класическата теза на Ъруин Синклер, че свободните пари в населението са най-силен фактор на инвестиционния процес, стига срещу тези пари да стои реален национален продукт, но за това пък са нужни свеж инвестиционен климат, стимулиращо икономическия растеж данъчно облагане и умерена протекционистична политика.

### **Защо ни мотивират към немарливост**

Персоналът на всяка една фирма е съставен от ярки и по-малко ярки личности, всяка със своята ценностна система, нагласи, цели, интереси, житейски принципи.

Никак не е трудно да мотивиш хората да слеят стремежите си с тези на фирмата – само се иска да обясниш честно какви стремежи има фирмата и как те може да допринасят за по-пълно постигане на личните стремежи.

Значи са нужни добри комуникации при изпълнение на ясно поставени задачи, за които са осигурени достатъчно пълномощия и ресурси.

А каква е реалността?

Слаби и необезшумени са комуникационните канали.

Липсва информация за плюсове и минуси в работата, за резултати на отделни звена, групи, индивиди.

Вместо това действа Агенция "Партенка", пълзят слухове, подхранва се груповщина, популизъм и демагогия.

Естествено е да се криеш зад чуждия гръб – нещо, което е лесно в условията на групова безотговорност.

Поради неизяснени и размити задачи и пълномощия, и тъй като не се търси сметка никому и за нищо, всеки се старае да се скатае или пък да прехвърли отговорността другиму, да си "огради здраво" територията, и ако може нищо да не прави, това вече е върхът на идеала на човечето на заплата.

Но защо ни мотивират към немарливост.

Нали било по-лесно да управляваш мотивирани хора.

Да! – но ако си по-мотивиран от тях и те силно го почувстват.

Една от основните причини за ниската мотивация на персонала в българските фирми е липсата на изяснена мотивация у техните ръководства.

Това идва от чувството за несигурност (и обреченост) и рефлектира във фирмен нихилизъм и безперспективно мислене и поведение.

Този ефект лесно се предава отгоре-надолу и е силно заразителен, защото импонира на деструктивния ни гений, тъй упорито подхранван през толкова много и много години...

### **Но кой все пак плаща тези заплати**

Най-опасна грешка в мисленето е, че заплатите ги плаща директорът или, по-общо казано – фирменото ръководство.

Нека всички работници, чиновници и целият персонал на фирмата все пак да се опитат ясно да разберат, че заплатите плаща не някой друг, а този клиент, който не купува от конкурента, а от нас, и не защото ни е длъжен, а защото нашият продукт е по-добър и то значително по-добър от този на конкурентите.

Иначе след време всички ние, горделивите и многознайковци, които винаги умеем да обясним как нещо не може да стане и защо причината не е у нас, виновно и чинно ще заключим пред копанята за помощи...