

ПЕРСОНАЛИЗИРАНО УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

доц. Анастас Кехайов, управител на Алфа Куолити Инт.ООД

Лекция на семинар по време на Панаира в Пловдив – есен 1997 г.

Персоналът на фирмата е съставен от ярки или по-малко ярки личности – всяка със своя ценностна система и мотивационна нагласа, свои цели, интереси и принципи. В една фирма управлението винаги трябва да бъде персонализирано към личностите на Иван, Стоян, Петкан и Драган, Мария и Пепа... Персоналът на фирмата не е като личния състав на войскова част, съставен от муштровани и обучени по устави безгласни изпълнители на заповедна дисциплина. В армията управлението е едно и също към всички войници, сержанти и офицери. Във фирмата това не може да бъде така...

Кои са главните слабости на нашите системи за управление на персонала?

Първо, поради неизяснени и размити отговорности и пълномощия всеки се старае да се скатае, да прехвърли отговорността другиму, да си опикае оградата, и ако може нищо да не прави, това вече е върхът на идеала на човека на заплата. Като казахме "заплата" – не може да се очаква човек да гори от енергичност и ентузиазъм, ако се прилага уравниловъчно заплащане, при това от наказателен тип. Това е доста удобно за счетоводителите, но никак не е стимулиращо за останалите хора във фирмата. Със сигурност такава система на заплащане води до обезличаване на личността. Една от причините е, че вероятно нарочно се избягва да се прилагат диференцирани показатели за оценка и стимулиране. Иначе преките ръководители трудно ще устояват между чука (фирменото ръководство) и наковалнята (работника). Плюс това се влиза в конфликт с шуру-баджанацината, която е така характерна за човешкия климат в нашите предприятия. Ето още една група причини за обезличаване на личността.

Слаби са и не са обезшумени комуникационните канали. Липсва всеобща информираност, която да изтъква плюсове и минуси в работата и резултатите на отделни звена, групи, индивиди. Вместо това действа Агенция "Партенка", пълзят слухове и се дава хляб на груповщина, популизъм и демагогия. За такъв тип комуникации са характерни анонимността, това да се прикриеш зад чужд гръб и екипна безотговорност. Ето още една група причини за обезличаване на личността.

В нашите фирми няма или почти няма работещи организационни документи (функционални и длъжностни характеристики, организационни процедури и т.п.), които ясно и изчерпателно да описват задачи, пълномощия и задължения на звена и длъжностни лица. Оттам нататък, всичко се прави по заповед на началника, по подразбиране или като плод на рутината и на установената неписана практика. Естествено, анонимността и колективната отговорност пак са добре дошли (добре е, ако стане беля, да не е ясно у кого остава топката). Всички дотук изброени

слабости на системите за управление на персонала в края на крайщата силно снижават ефикасността на системата за управление като цяло.

Изобщо не може да се говори за модернизация на управлението на фирмата, ако не се прилага персонализирано управление на персонала.

Всъщност, кой кого обслужва – дали системата за управление обслужва ръководителя или ръководителите служат на системата за управление. Въпросът не е реторичен, както изглежда. На високите равнища важи първата постановка (би трябвало системата за управление да е проектирана така, че да бъде полезна за постигане на целите на ръководството). На ниските равнища приляга втората постановка (значи средните и преките ръководители са колелца в един механизъм, построен да работи за висшето ръководство)