

Измерване на ефективността в работата на мениджърите и служителите



Боян Дамянов

Съосновател и мениджър маркетинг на МОБИ2 ООД, специализирана в областта на обучение, консултиране и уеб базирани решения за бизнеса. От 1999 до 2006 г. работи в Schenker България като маркетинг мениджър и ръководител на група PR и реклама, а преди това в търговските отдели на Coca-Cola

Bottling и Wrigley.s Bulgaria. От 2002 г. участва като PR и маркетингов специалист в различни проекти и събития, организирани в България и чужбина и води програми за обучение на различни компании за развитие на рекламната, маркетинговата и комуникационната стратегия. Участва в разработването на методология за изследване на удовлетвореността от обслужването на клиенти чрез фокус групи, анкети и индивидуални интервюта, които се провеждат за първи път като вътрешно - фирмен проект в Schenker през 2003г. PR - консултант и организатор на заключителния форум по проект на италианската бизнес школа COFIMP „Училище за успешен мениджмънт за малкия и средния бизнес“ 2005-2006 г., финансиран от италианското министерство на търговията и регион Емилиа-Романя; Член е на Bulgarian Dutch Business Club и Wiener Club Bulgaria. През 1997 г. преминава едногодишен стаж в международния отдел на El Monte Savings Bank of Huelva and Seville (Испания) по линия на програмата за международен обмен на студенти ITER.



Наïден Николов

Съосновател на компанията MOBY2 ООД, специализирана в областта на уеб базираните решения за бизнеса, обучение и консултиране. Старши асистент е по социална психология и работа с групи в СУ „Св. Климент Охридски“ към Катедра

„Социална, трудова и педагогическа психология“, член е на Дружеството на психолозите в България, Института за социална интеграция, фондация „Отворени проекти“, Форум за социално развитие и Българска асоциация по приложна психология. Получава награда за годишен принос на асоциацията за най-успешен PR на професията. Водил е тренинг - обучения „Управление на човешките ресурси“, „Работа в екип“, „Изграждане и развитие на екипи“, „Тайната на успешните продажби“, „Бизнес комуникация“, „Стратегически маркетинг, реклама и PR“, „Корпоративен мениджмънт проект“, „Управление на конфликтите в бизнеса“ с участието на над 1700 служители от 95 компании. Консултирал е подбора и развитието на човешките ресурси, рекламната, маркетинговата и комуникационната стратегия на редица водещи компании. МОБИ ООД е фирма, специализирана в областта на обучение, консултиране и уеб базирани решения за бизнеса, насочени както към малкия и среден бизнес, така и към големите компании, търсещи съвременни и функционални решения за своята дейност. Като проект Moby2 е създаден да осигури на потребителите стабилна, удобна и приятна за работа среда в трите основни направления на работа на компанията:

- обучения и консултации, базирани на принципа „Бизнесът обучава бизнеса“;
- уеб дизайн и уеб базирани решения за бизнеса;
- мобилни компютри и системи за комуникация.

Какви предимства Ви предлага изследването на социалнопсихологическите аспекти и дефинирането на специфичните особености в организацията?

Без значение за какъв вид дейност става въпрос - производствена или търговска, все повече фирми вече си дават сметка за необходимостта от въвеждане на нови мениджмънт практики и дейности при управлението на човешките ресурси. Предимствата от периодичното провеждане на изследванията на социалнопсихологическите аспекти са в две

направления: социални и икономически.

Социалните се изразяват във възможността за анализирани в вътрешнофирмените процеси и взаимоотношения, както и мерките, които трябва да бъдат предприети за промяна в направленията, където се наблюдава напрежение, съществува демотивация и незаинтересованост от повишаване на ефективността на работата. Икономическите се измерват с допълнителния ресурс, който се генерира след направените промени в социалните параметри, без това да е свързано непременно с общоприетото

становище, че всичко се свежда само до повишаване на заплащането на служителите.

От проведените от нас досега проучвания в България, а и от това, което споделят колегите в Европа и зад океана, заплащането като мотив в повечето случаи се подреждат на трето или четвърто място в класирането. До голяма степен фирмената култура интегрира мрежата от традиции, споделени ценности и убеждения, които се развиват във всяка организация и неслучайно е конкурентното предимство, което подпомага самата организация при справянето ѝ с пре-



Трудно решение

дизвикателствата от страна на външната и вътрешната среда.

При подобен род изследвания добра основа за анализ предлага проучването на ценностните ориентации. Те могат да определят специфичните особености и тенденции в организацията, лидерския стил и подходите за управление на служителите и работната среда; организационната спойка; стратегическите цели и възприетите критерии за успех. От друга страна проучването на мениджърския стил дава възможност за изследване на способностите за управление на дейности, хора и информация в дадена бизнес среда, наличието на визия за бъдещето и приспособимостта им към нови предизвикателства и култури.

Резултатите от изследването на доминиращите ценности и практиките в стила на управление показват - първо, на какъв стадий от своето развитие се намира организацията, и, второ, как ефективно може да се води културната промяна чрез свързване на личния мениджърски стил и потенциал с изискванията на външната и вътрешната среда. Така може и по-уверено да се предприемат необходимите действия за подобряване и повишаване качеството на изпълнение на работата чрез целенасочено и системно обучение.

Кои са основните цели, задачи и етапи на един подобен проект?

Цели

- Диагностициране на фирмената култура, стила на управление и основните аспекти на организационната ефективност в работата.
- Повишаване на социалната компетентност и комуникационните умения на персонала.
- Въвеждане на организационни промени за повишаване на ефективността на управлението и работата, постигане на по-висока професионална и личностна удов-

летвореност.

Задачи

- Изследване на доминиращите ценности, изграждащи фирмената култура.
- Проучване на основните аспекти на организационната ефективност и организационното развитие.
- Изследване на съвместимостта на мениджърите с изискванията на средата и ресурсите им за осъществяване на организационна промяна.
- Изготвяне на разгърнат индивидуално-психологически профил на мениджърите.
- Предлагане на система от техники за повишаване ефективността в работата на изпълнителите и мениджърите.
- Създаване на специфичен модел за обучение относно повишаване на социалната компетентност на работещите.
- Консултиране при изготвянето на стратегия за ефективно професионално развитие на работещите и цялостното управление на човешките ресурси в компанията.

Етапи на проекта

Предварителна подготовка и изготвяне на инструментариум за изследването

- Запознаване с предмета на дейност и структурата на организацията.
- Провеждане на предварително полуструктурирано интервю с „ключови“ мениджъри и изпълнители, работещи в компанията - между 10-12 души.
- Пряко наблюдение на дейността на интервюираните.
- Контент анализ на данните от интервюто и наблюдението за изготвяне на инструментариум за изследването.
- Изготвяне на структурирано интервю и анкетен метод с въпроси, свързани с основните социалнопсихологически аспекти на организационната ефективност: доминиращи ценностни ориентации; организационна ефективност; степен на удовлетвореност от различните аспекти на работата; степен на обвързаност към организацията, екипа и кариерата.
- Определяне на набор от тестове за изследването на мениджърски профили.
- Изготвянето на социометрична



Чуждене - а сега на къде?

карта, включваща обща информация за компанията и специфична - за административни и функционални отдели

Провеждане на емпирично изследване

- Структурирано интервю, анкетен метод и социометрично изследване при възможност върху извадка, включваща от 50 до 100 % от служителите и мениджърите в зависимост от организацията
- Изследване на съвместимостта на мениджърите с изискванията на средата и ресурсите им за осъществяване на организационната промяна, като се провежда полуструктурирано интервю с всеки мениджър поотделно.
- Изготвяне на разгърнат индивидуално-психологически профил на мениджърите.

Изготвяне на аналитичен доклад от изследването и обратна връзка на мениджърите в изследването.

- Относно актуалните социалнопсихологически проблеми на ефективността в работата.
- Изводи за практическата дейност с цел повишаване на ефективността в работата.



Кагрите от персонала

■ Препоръки за следващи стъпки относно ефективното управление на организационната промяна.

Какви са стъпките при организацията на изследване на социално-психологическите аспекти в една организация?

От страна на организацията в която ще се провежда изследването, е необходимо първоначално да се определят на 10-12 „ключови“ мениджъри и изпълнители за предварителното интервю и прякото наблюдение на работата им в компанията. В началото се проучват документите, пряко свързани с управлението на човешките ресурси: правилници и процедури по въведена система на качеството, длъжностни характеристики и организационна схема, за да се уточни списъкът на мениджъри и служители, които ще бъдат включени в проучването. Практиката е да НЕ се провеждат емпиричните изследвания в пределите на компанията, а по-скоро да се осигурят отделни зали където служителите да могат да се отпуснат и да са в максимална степен открити при споделянето на своите мнения и проблеми в работата. Определянето на конкретен мениджър от компанията за следене на процедурите улеснява контактите и организацията на процеса по изследването в рамките на компанията. Препоръчително е това да бъде мениджър по човешките ресурси, а ако няма такъв е добре да се номинира друг администратор, запознат с структурата и взаимовръзките между различните отдели и звена, както и да познава хората, работещи там.

Последно, но не и по важност, е ангажиментът и на двете страни в този проект (изпълнител и възложител) по осигуряването на режима на конфиденциалност на информацията от изследването и съхраняване на всички емпирични материали и последващи анализи по реда на Закона за съхраняване на личните данни. Използването на информацията от изследването може да става само по начин непротиворечащ на гражданските и трудово-правните норми и според законодателството на нашата страна, на Европейския съюз и на ратифицираните международни правни норми и споразумения, в които Република България е страна.

Кое е важното преди да се вземе решение за провеждането на подобно изследване?

Под някаква форма това е един дълбочен диалог между висшия мениджмънт, от една страна, и служителите, работниците и средния мениджмънт, от друга. При всекидневната работа на фирмата или завода почти не остава време да се обърне внимание на много от спецификата и детайлите, което впоследствие може да се окаже пагубно за цялостното развитие на фирмата. При тези изследвания е добре да бъдат включени хора от различни йерархични равнища, като преди това се гарантира, че низовите нива открито и спокойно може да споделят своите мнения, препоръки и проблеми, а по-висшестоящите да имат умението да чуят това.

В едно свое интервю по подобен казус Върна Али (водещ консултант в момента в САЩ и Западна Европа) отправя следните препоръки към топ мениджърите: да не се възползват от своята сила и влияние при подобен род изследвания, а да изчакаат да им бъдат поставени трудни и деликатни въпроси. Много често управляващите не могат да осъзнаят колко ценно е за тях да чуят мнението на всички и да се срещнат очи в очи с препоръките на най-добрите им специалисти в компанията. Понякога служителите на мениджърски позиции в България се отнасят скептично към този нов подход като метод на комуникация чрез медиатори с техните служители. Важно е обаче да се вземат в предвид препоръките, направени след изследването, и да започнат необходимите промени, защото самото дефиниране на конкретните проблеми е само 50% от тяхното решение.

Как да решите проблема с кадрите?

Общонационален проблем, споменат дори в докладите на Европейската комисия за България, е фактът, че има осезаем недостиг на среден управленски персонал в страната. При по-низовите равнища, където хората са само изпълнители подобен проблем почти не съществува, но при изкачването в йерархията това става един задълбочаващ се проблем. До голяма степен се оказва, че именно преките ръководите-



ли, които трябва да възприемат и трансформират посланията от висшия мениджмънт, са звеното, където се прекъсва комуникационната връзка и се очертава една неспособност за дефиниране на задачите по приоритети, правилното разпределяне на времето, успешното мотивиране и делегиране. Прави впечатление, че доста от хората, от които се очакват активни действия при ръководене на поверения им екип или смяна, имат силно изразени психологически характеристики на подчиненост и затвореност, качества, които със сигурност не са от полза за екипа при повишаване ефективността му.

Някой беше казал, че не винаги най-добрият стругар е и най-добрият мениджър на стругарите. Често се оказва, че даден професионалист е по-скоро смачкан от цялата административна работа, която трябва да върши, като дори се стига до момент, когато той тотално „прегаря“ и се демотивира в работата. В една конкурентна среда, където е необходим постоянен ръст и повишаване на ефективността, много малко са подготвените хора, които може да поемат това напрежение и предизвикателство. Добре е те да бъдат прецизно дефинирани и целево развивани като потенциални мениджърски кадри, а ръководството на фирмата или на завода да стои твърдо зад тях в името на бъдещите по-високи цели.

Като доказателство за желанието дори на редовите служители за определянето на качествен мениджърски състав на средните нива, могат да се приведат и резултатите от досегашните проучвания, които сме направили в

България. И в областта на производствения сектор, и в областта на услугите на водещо място служителите поставят сигурността. Оказва се, че за хората е важно да знаят, че ръководителите на компанията на всички равнища имат желанието и решителността да я развиват. По този начин служителите от низовите нива изразяват по-голямо чувство за съпричастност към фирмените ценности и култура и са много по-склонни да положат допълнителни усилия за постигането на корпоративните цели.

Често управителите и собствениците на фирми са поставени в трудната ситуация да вземат решения за избора на ръководител на някое ново производство или дейност от наличния състав. Случаите, при които нито един кандидатите не е напълно подходящ, не са рядкост, всяко решение за номинирането на един или друг служител е компромисно, защото има реален риск този човек да не бъде успешен. Най-неблагоприятният сценарий е фирмата да загуби освен инвестициите в проекта и един ценен кадар, в който е имало много добър потенциал за развитие и използването му при стартиране на друг проект или дейност.

Резултатът от въвеждането на нови мениджмънт практики и дейности при управлението на човешките ресурси, както и периодичното провеждане на изследвания на социалнопсихологическите аспекти в организацията са решения на висшето ръководство от дългосрочен характер. Отчитането на конкретните ползи след осъществяването на подобен проект изисква по-дълъг период от време, а прибързаните действия по посока на радикалната промяна могат само да доведат до ненужни сътресения.

Measurement the performed effectiveness of managers and employees - the advantages given by a periodical social psychological research in the organization?

The advantages of a periodical research of the social psychological aspects in the organization have both social and economic effect. The social one is the opportunity of profound analyses of the in house processes and the preliminary measurements for implementing the necessary changes in the areas where tension is observed among the staff, also lower motivation and no interest the effectiveness to be increased. The economic effect is in the fact that there is additional resource generated upon the implementation of the changes in the social parameters, which doesn't mean that the one and only decision is the increase of the salaries of the personnel. What is in common between the different research projects in that area is that the remuneration as a motivating factor comes to third or fourth place.

Stages of the project

- Preliminary preparation of the adequate instruments for the research
- The real examination process
- Preparation of an analytical report of the research and profound feed to the management and the participants.

Which are the steps in the organization of a the research process?

The host company has to to define first 10 to 12 „key“ managers and employees from the organization for a preliminary interviews and direct

observation of their daily work by the consultants. The management structure and all documents related to the HR management must be also studied. Common practice is the empirical test NOT to be completed in the host company, but in a separate hall or building, so that the employees can feel more relaxed and safe. That will give them the opportunity to be more open and communicative in the research process. The confidentiality of the information and the final results are common engagement of both parties - host company and consultant.

What is important before taking a decision for making such a research?

That is the a kind of dialog between the management and the employees. It's highly recommended people from different hierarchic levels of the company to be included in the research process as participants. The lower levels must have the opportunity to share their opinions, problems and recommendations, which is a kind of guarantee given by the management showing the ability to listen to employee.s. suggestions. The result of implementing new management practices and activities in the management of human capital, as well as the periodical research of the social psychological aspects in the organization are long term decisions for the Top management. The implementation of the changes and the final effect which can be expected after such a profound research are also a long term process and every inadequate and unmeasured radical and fast movement may cause to earth shakes in the organization or even a catastrophe.

МОБИ2 ООД е фирма специализирана в областта на обучение, консултиране и уеб базирани решения за бизнеса насочени както към малкия и среден бизнес, така и към големите компании търсещи съвременни и функциониращи решения за своята дейност. Moby2 като проект е създаден да даде на потребителите стабилна, удобна и приятна за работа среда в трите основни направления на работа на компанията:

- обучения и консултации базирани на принципа „бизнеса обучава бизнеса“
- уеб дизайн и уеб базирани решения за бизнеса
- мобилни компютри и системи за комуникация

Моби2 ООД

1111 София
ул. „Едисон“ 33
тел. +359 2 491 2353 /54/55
факс +359 2 491 33 22
e-mail: niknai@lycos.com



Успешните кадри