

**ОЦЕНЯВАНЕ СИЛАТА НА ЕДНО РАБОТНО МЯСТО  
В УНИВЕРСИТЕТ „ПРОФ. Д-Р АСЕН ЗЛАТАРОВ” - БУРГАС**

Дончо Керемидчиев

**EVALUATING THE POWER OF A WORKPLACE IN PROF. DR ASSEN ZLATAROV  
UNIVERSITY, BURGAS**

Doncho Keremidchiev  
E-mail: keremidchiev@abv.bg

**ABSTRACT**

*The paper describes the results from the research for evaluating the power of a certain workplace in Prof. Dr Assen Zlatarov University, Burgas*

**Key words:** *human capital, evaluating the power of a certain place*

**ВЪВЕДЕНИЕ**

В гъстата мъгла на една непрогледна октомврийска нощ на 1707 година Великобритания загубва почти цялата си флотилия. Няма битка в морето. Просто адмирал Шовъл погрешно определя местонахождението си в Атлантическия океан и неговият флагман се разбива в скалите на островите Сили – верига от острови край югозападния бряг на Англия. Останалите кораби, които сляпо следват флагмана, засядат и един след друг се разбиват в скалите. Загубени са четири бойни кораба, погубени са две хиляди човешки живота.

Тази загуба била изключително конфузна за такава горда морска нация. Но за да сме честни към паметта на адмирал Шовъл, трябва да кажем, че тя не е била толкова изненадваща. Концепцията за географската ширина и дължина съществува от първи век преди новата ера. Но през 1700 година хората все още не били успели да създадат точен метод за измерване на географската дължина – по онова време все още никой не е знаел с точност колко на изток или на запад е стигал. Професионалните мореплаватели като адмирал Шовъл трябвало да пресмятат приблизително колко са напреднали или чрез предположения за средната си скорост, или като хвърлят в морето лаг и засичали за колко време той стига от носа до кърмата на кораба. При положение, че адмиралът е бил принуден да използва подобни нескопосани методи, абсо-

лютно погрешното определяне на местоположението може да му бъде простено.

Това, което е причинило катастрофата, не е невежеството на адмирала, а невъзможността да се измери нещо, за което е знаел, че трябва да бъде определено много точно – в този случай това била географската ширина.

Подобна драма се разиграва и в днешния делови свят: много организации знаят, че способността им да намерят и задържат талантлив служители е жизнено важна за успеха им, но няма как да разберат успяват ли да сторят това.

В книгата си *The Service Profit Chain* Джеймс Хескет, У. Ърл Сасър и Леонард Шлезинджър прокарват идеята, че независимо какъв е бизнесът ви, единственият начин да генерирате трайни печалби е като започнете изграждането на такава работна среда, която да привлича, фокусира и задържа талантливи служители.

Организациите и ръководителите знаят, че имат нужда от помощ. Това, което търсят е чисто и просто критерият, който да им покаже как една компания или един мениджър се справя с намирането и задържането на талантливи хора в сравнение с останалите. Много мениджъри и компании са убедени, че без такъв критерий ще стигнат до момента, в който със сигурност ще знаят къде искат да отидат, но ще им липсват подходящите хора, които да ги отведат там.

Ръководителите започнаха да осъзнават, че няма значение за кого става дума – дали за софтуерен дизайнер или шофьор на камион, за счетоводител или камериерка в хотел, – най-ценните аспекти в професиите днес, както пише Томас Стюард в „*Интелектуален капитал*“, са „най-съществените човешки възможности: усет, преценка, създаване и изграждане на връзки.“ Това означава, че голяма част от стойността на компанията днес е „между ушите на служителите ѝ“, т.е. в тяхното съзнание. Което означава, че когато някой напусне организацията, той отнася стойността ѝ със себе си и най-често я занася при конкуренцията.

Днес повече от всякога е валидна истината, че когато организацията освобождава от работа хора, тя освобождава и губи заедно с тях и стойност.

### **КАК МОЖЕМ ДА ИЗМЕРИМ ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ?**

През изминалите 25 години *Галъп Организация* (*Gallup Organization*), организация, изследваща човешката същност и поведение повече от 70 години, интервюира над един милион служители. На всеки от тях са били зададени стотици различни въпроси, които засягат всички възможни аспекти на работното място. Както можем да си представим, сто милиона въпроси са довели до натрупване на купища данни.

Чрез използването на *метаанализ* – статистически метод, който преминава през различни критерии за оценяване, които се използват от различните организации, и дава възможност да се концентрирате върху истинските връзки между мнението на служителите и постиженията на организациите, експертите са стигнали до извода, че оценяването на силата на дадено работно място може да бъде сведено до 12 въпроса. Тези 12 въпроса не дават отговор на всичко, което бихте искали да знаете за работното си място, но те съдържат най-важната информация. Те оценяват основните елементи, които са необходими за привличане, събиране и задържане на най-талантливите служители.

*Галъп Организация* чрез *метаанализ* в продължение на 25 години изследва данните за постиженията на 2500 организационни единици и данните за мненията на повече от 105 000 служители и са стигнали до тези 12 въпроса, даващи отговор как се оценява сила-

та на едно работно място. Експертите на *Галъп* са установили, че:

1. Онези служители, които са отговорили по-положително и на 12-те въпроса, работят в бизнес единици с по-високи нива на производителност, рентабилност, задържане на служителите и задоволяване на клиентите. Това на първо време демонстрира съществуващата в много компании връзка между мнението на служителите и постиженията на бизнес единиците.

2. *Метаанализът* показва, че отговорите на служителите са различни в зависимост от това не за коя компания, а за каква бизнес единица работят. Това означава, че тези 12 мнения са се оформили благодарение на качествата на преките мениджъри, а не благодарение на политиката или действията на цялата компания. Експертите на *Галъп* са установили, че не заплащането, допълнителните облаги или пък обаятелните корпоративни лидери, а мениджърът е основната фигура в създаването на здрава работна среда.

### **ОЦЕНЯВАНЕ СИЛАТА НА ЕДНО РАБОТНО МЯСТО**

Във връзка с предприетите инициативи от страна на административното и синдикално ръководство за подобряване на работата в Университет „Проф. д-р Асен Златаров“ – Бургас, бе проведено анонимно анкетно проучване сред всички служители на Университета.

Целта на проучването бе ръководството да се запознае с мнението на сътрудниците на Университета, предлагайки им анкетата на *Галъп Организация* (*Gallup Organization*) от 12 въпроса, оценяващи основните елементи, които са необходими за привличане, събиране и задържане на най-талантливите служители. (**Приложение № 1**).

От раздадените 506 анкети на всички сътрудници в Университета, бяха получени обротно попълнени 238 анкети (47 %).

За да интерпретираме резултатите от проучването и направим заключения е необходимо да си представим, че ни предстои условно изкачването на една планина (работа в Университета).

Преди да обрисоваме етапите на изкачването, първо е необходимо да се върнем мислено към нуждите, които сме имали, когато за първи път сме поели настоящата си роля. Какво очакваме от тази роля? Кои са най-

належащите ни нужди в този момент? След като е минало време и сме свикнали с ролята си, как са се променили нуждите ни? Какви са сегашните ни приоритети? Какво искаме днес от ролята си?

### **Базов лагер: „Какво получавам?“**

Когато за първи път започваме нова роля, нуждите са ни доста общи. Искаме да знаем, какво ще се очаква от нас. Колко ще печелим? Колко дълго ще пътуваме всеки ден до работата? Ще имаме ли собствен офис, или бюро, или поне телефон? На този етап ние питаме „Какво получавам?“ от тази роля.

Първите два въпроса в анкетата са критерий в базовия лагер. (**Приложение № 2**)

**Въпрос 1** „Зная ли какво се очаква от мен?“ - положителен отговор дават 81 % от анкетиранияте 238 сътрудници на Университета и само 11 % отговарят отрицателно на този въпрос. 8 % не изразяват конкретно мнение.

**Въпрос 2** „Разполагам ли с необходимите материали и оборудване, за да върша работата си добре?“ - резултатите са близки – 49 % дават положителен отговор и 38 % отрицателен, а 13 % не споделят определено мнение.

### **Лагер 1: “Какво давам?“**

Изкачваме се по-нависоко. Перспективата ни се променя. Започваме да задаваме различни въпроси. Искаме да знаем дали сме добри в работата си. Дали сме в роля, в която искаме да се изживим? Другите хора мислят ли, че изгъкваме? Ако не, какво си мислят за нас? Ще ни помогнат ли? На този етап питанията ни се концентрират около въпроса “Какво давам?“ Интересува ни личностният ни принос и как останалите хора го възприемат.

Четирите въпроса, които са критерий в Лагер 1 са № 3, 4, 5 и 6. Всеки от тези въпроси ни помага да разберем:

**Въпрос 3** “Имам ли възможност на работното си място всеки ден да върша това, което мога най-добре?“ ни дава отговор дали се чувстваме добре в ролята си.

На този въпрос положителен отговор дават почти половината от анкетиранияте – 47 %, но 36 % отговарят отрицателно и цели 17 % не изразяват определено мнение.

**Въпрос 4** “Получавал ли съм признание или похвала за добре свършена работа през последните седем дни?“ ни показва дали другите оценяват личните ни изяви.

Тревожно е отрицателното мнение, изразено от 61 % от анкетиранияте, положителен отговор дават 29 % и 10 % заемат неутрална позиция.

**Въпрос 5** “Интересува ли се прекият ми началник или някой друг на работното ми място от мен като личност?“ ни показва оценяват ли ни като личност.

44 % от анкетиранияте дават положителен отговор, 41 % - отрицателен и цели 15 % не формулират конкретен отговор.

**Въпрос № 6** “Насърчава ли някой на работното ми място моето развитие?“ ни посочва дали ръководителите ни са готови да инвестират в нашето развитие.

Отново смущаващи резултати за един университет – 48 % от анкетиранияте (почти половината) съобщават, че развитието им не е насърчавано на работното им място, 19 % не изразяват категорично мнение и едва 33 % дават положителен отговор.

Всички тези въпроси са адресирани до нашата лична самоувереност и оценка. Както ще видим, ако тези въпроси останат без отговор, всичките ни стремежи да принадлежим, да станем част от колектива, да се развиваме и да създаваме ще останат напразни.

### **Лагер 2: “Тук ли ми е мястото?“**

Продължаваме да се изкачваме. До този момент вече сме задали няколко трудни въпроса на себе си и на другите и се надяваме, че отговорите, които сме получили, са ни дали сила. Оглеждаме се и се питаме: “Тук ли ми е мястото?“ може би сме екстремно ориентирани към обслужването на клиентите – дали и другите са така ориентирани? Или може би се самоопределяме според желанието си за креативност? Хората около нас креативни ли са? Каквато и да е основната ни ценностна система, на този етап от изкачването ние непременно искаме да разберем дали пасваме.

Четирите въпроса, които са критерий в Лагер 2 са въпроси № 7, 8, 9 и 10.

**Въпрос 7** “Имам ли чувството, че мнението ми е от значение на работното ми място?“

43 % от анкетиранияте сътрудници на Университета дават положителен отговор на този въпрос, но 34 % отговарят отрицателно. Отново голям процент – 23 % не изразяват категорично мнение.

**Въпрос 8** “Кара ли ме целта или мисията на компанията, в която работя, да имам чувството, че върша нещо значимо?“

Съотношението отново се повтаря – положителния отговор – 45 % с малко надделява над отрицателния – 37 %, при голям процент – 18 % от анкетираните, които не изказват определено становище.

**Въпрос 9** “Стремят ли се колегите ми да работят качествено?”

64 % от анкетираните отговарят положително и само 15 % дават отрицателен отговор, като се запазва висок процента - 21 % на колегите, които не изразяват конкретно мнение.

**Въпрос 10** “Имам ли най-добър приятел на работното си място?”

Интересен въпрос, на който 60 % от анкетираните дават положителен отговор, 23 % - отрицателен и се запазва мнението на около една пета от колегите – 17 %, които не заемат определено становище.

**Лагер 3: “Как можем всички да се развием?”**

Това е най-напрегнатата част от изкачането. На този етап ние нямаме търпение всички да се усъвършенстваме и питаме: “Как можем всички да се развием?” искаме да направим нещата по-добри, да учим, да се развиваме, да правим нововъведения. Този етап ни показва, че само след като сме се изкачвали и сме преминали през предишните три етапа, можем да правим нововъведения. А това можем да правим само ако сме концентрирани върху правилните очаквания (Базов лагер), ако сме сигурни в собствената си преценка (Лагер 1) и ако знаем, дали идеите ни ще бъдат приети или отхвърлени от хората около нас (Лагер 2). Ако не можем да отговорим положително на тези три въпроса, ще е почти невъзможно да приложим новите си идеи.

Двата въпроса, които са критерии за Лагер 3 са въпроси № 11 и 12.

**Въпрос 11** “Разговарял ли съм през последните шест месеца с някого за напредъка си?”

Преобладават негативните отговори на този въпрос – 43 % и 39 % от анкетираните отговарят положително, като се запазва мнението на около една пета от анкетираните – 18 %, които не изразяват определено мнение.

**Въпрос 12** “Имам ли възможности да уча и да се развивам на работното си място?”

И на този въпрос надделяват негативните отговори – 40 %, при 38 % позитивно изразени мнения и отново около една пета от колегите – 22 % не изразяват конкретно становище.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Добрите ръководители насочват усилията си към Базовия лагер и към Лагер 1. Те знаят, че основното за една силна и здрава работна среда може да бъде намерено в първите 6 въпроса.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами, М., 2005.
2. Дракър, П. Мениджмънтът в следващото общество, С., Класика и стил, 2006.
3. Лайкър, Дж. Пътят на Toyota, С., Рой комюникейшън, 2005.
4. Ригио, Р. Въведение в индустриалната/организационната психология, С., Диллок, 2006.
5. Гофлър, Алвин и Хайди. Революционното богатство, С., Обсидан, 2007.
6. Armstrong, M. Human Resource Management Practice. 7 th edition, Kogan Page, London, 2003.
7. Greenberg, J. Baron, R. Behavior in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work. New Jersey: Printice Hall, 2003.

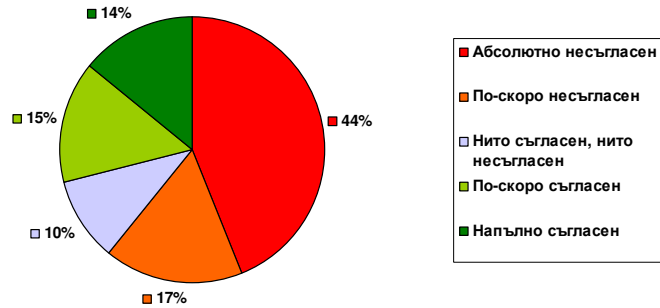
Приложение № 1

Въпроси	Отговори				
	Абсолютно несъгласен	По-скоро несъгласен	Нито съгласен, нито несъгласен	По-скоро съгласен	Напълно съгласен
1. Зная ли какво се очаква от мен на работното ми място?	1	2	3	4	5
2. Разполагам ли с необходимите материали и оборудване, за да върша работата си добре?	1	2	3	4	5
3. Имам ли възможност на работното си място всеки ден да върша това, което мога най-добре?	1	2	3	4	5
4. Получавал ли съм признание или похвала за добре свършена работа през последните седем дни?	1	2	3	4	5
5. Интересува ли се прекият ми началник или някой друг на работното ми място от мен като личност?	1	2	3	4	5
6. Насърчава ли някой на работното ми място моето развитие?	1	2	3	4	5
7. Имам ли чувството, че мнението ми е от значение на работното ми място?	1	2	3	4	5
8. Кара ли ме целта или мисията на компанията, в която работя, да имам чувството, че върша нещо значимо?	1	2	3	4	5
9. Стремят ли се колегите ми да работят качествено?	1	2	3	4	5
10. Имам ли най-добър приятел на работното си място?	1	2	3	4	5
11. Разговарял ли съм през последните шест месеца с някого за напредъка си?	1	2	3	4	5
12. Имам ли възможности да уча и да се развивам на работното си място?	1	2	3	4	5

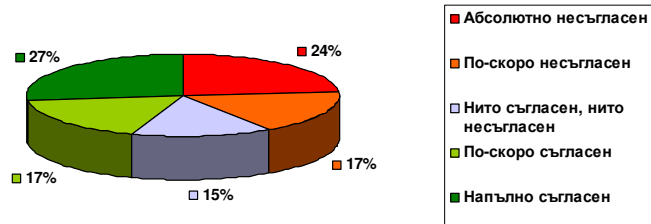
Обобщени резултати от анкетното проучване



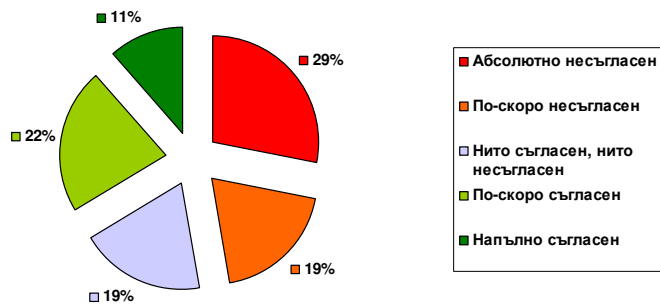
4. Получавал ли съм признание или похвала за добре свършена работа през последните седем дни?



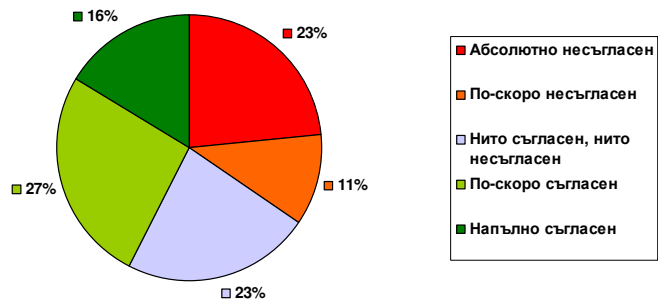
5. Интересува ли се прекият ми началник или някой друг на работното ми място от мен като личност?



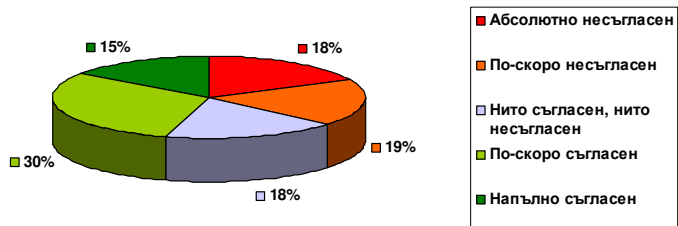
6. Насърчава ли някой на работното ми място моето развитие?



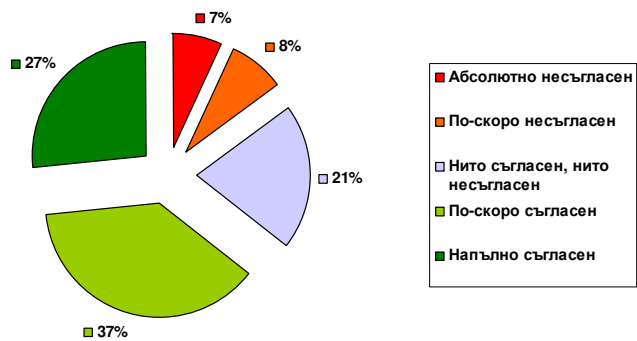
7. Имам ли чувството, че мнението ми е от значение на работното ми място?



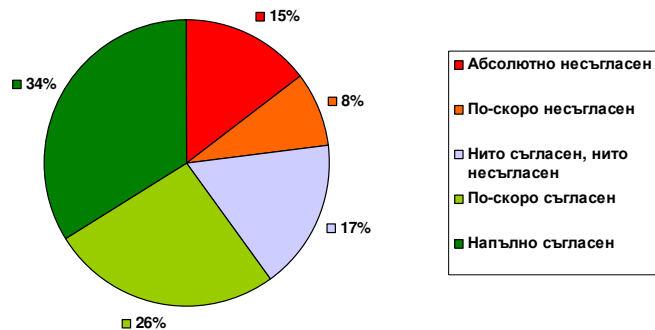
8. Кара ли ме целта или мисията на компанията, в която работя, да имам чувството, че върша нещо значимо?



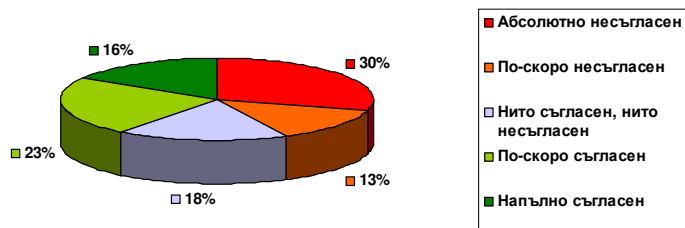
9. Стремат ли се колегите ми да работят качествено?



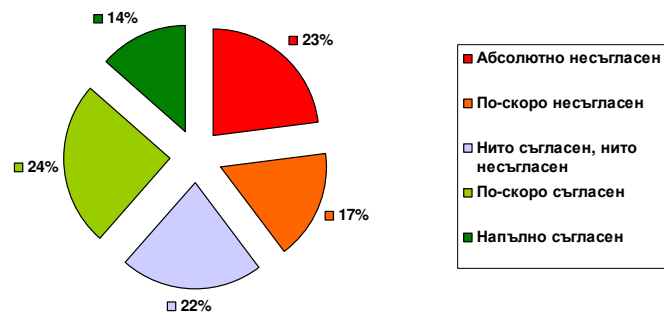
10. Имам ли най-добър приятел на работното си място?



11. Разговарял ли съм през последните шест месеца с някого за напредъка си?



12. Имам ли възможности да уча и да се развивам на работното си място?



Представена за печат на 10.10.2007 г.