



ПРОУЧВАНИЯТА ЗА АНГАЖИРАНОСТ И МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В СПЕЦИАЛИЗИРАНО ОДИТОРСКО ПРЕДПРИЯТИЕ

Петко Димитров

Зам.-председател на КРИБ

Дипломиран експерт-счетоводител,

Регистриран одитор

Ключови думи:

*Идследване на
ангажираността
на служителите*

Мотивация

*Ангажираност
на служителите*

Резюме

Авторът е работил 20 години в една от големите одиторски фирми – преминал е през цялата йерархия и се опитва да представи своите наблюдения относно проучванията за ангажираност и мотивацията на служителите – колко често и как да се провеждат; фактори, които влияят върху ангажираността на служителите и кой/как носи отговорност за резултатите. Авторът се е стремил към споделяне на практически наблюдения, а не към академична изчерпателност, като не се пази от нелицеприятни изводи.

Съдържание

- 1. Доколко често да се извършват проучванията за ангажираност и мотивацията на служителите*
- 2. Фактори, които влияят върху ангажираността на служителите в организацията*
- 3. Отговорността за нивото на ангажираност*

1. Доколко често да се извършват проучванията за ангажираност и мотивацията на служителите

Доколко често да се извършват проучванията за ангажираност и мотивацията на служителите в едно специализирано одиторско предприятие е въпрос с нееднозначен отговор и остава дискуссионен. Зависи до голяма степен от размера на организацията, доколко организацията разполага с ресурс да изпълни на анонимна база проучването, да оцени резултатите и да предложи на ниво управление съответните мерки своевременно – тъй като стойността на едно такова проучване намалява стремглаво във времето след самото му извършване. Заинтересовани страни (stakeholders) в процеса са:

- Служителите – имат възможност да направят предложения, оплаквания и да повлияят на процеса на управлението, на анонимна или неанонимна база (както преценят самите те), като същевременно изложат аргументите си и се опитват да направят оценка на въздействието на направените от тях предложения.
- Ръководството – има интерес да получи обратна връзка, като така мобилизира „колективния разум” на служителите. Същевременно проучванията за ангажираност, отразявайки конкретен резултат, нерядко служат като един от ключовите индикатори за оценка на трудовото представяне на ръководството – особено в международните организации.
- Собствениците и кредиторите – в техни интерес е дружеството да се управлява по начин, по който от ресурсите се постига максимален резултат и добавена стойност като следствие на взаимодействията на ръководството, служителите, системите, клиентите, доставчиците и останалите заинтересовани с оглед да се постигнат във времето и набелязаните резултати. В този смисъл, за собствениците и евентуалните кредитори е важно тези проучвания да се извършват често, тъй като те представят коректив на ръководството, отпускат „напрежения” от мотивационен характер, и може би най-важно – водят към „модериране на решенията” – постига се баланс на интересите и здравословна умереност на динамиката на решенията. От гледна точка на ръководството, нерядко осъществяването на проучвания за ангажираност водят до влошаване на резултатите и до по-ниска степен на участието на техните служители, което нерядко се възприема като отрицателен показател по отношение на трудовото представяне на ръководството. От гледна точка на служителите, в практиката често се наблюдава намаление на нивото на ангажираност в самия процес на измерване на ангажираността, особено ако процесът се провежда твърде често в условия на голяма трудова натовареност и ангажименти на служителите или ако последните във времето остават с впечатлението, че не се предприемат мерки в резултат на проучванията.

2. Фактори, които влияят върху ангажираността на служителите в организацията:

- Трудови възнаграждения;
- Правдива оценка на трудовото представяне, при което се въвлеча „колективният разум”, така че всеки служител да се чувства като „отразен в огледалата” на своите колеги;
- Социални придобивки;

- Усилия на ръководството за постигане на добър баланс между личен живот и работа;
- Баланс между половете и възрастовия профил при набиране на персонал и възлагане на съответните отговорности;
- Въвличане на служителите във вземания на ръководни решения – по този начин се мобилизира и „колективният разум“, събира се и максимална информация. В дългосрочен план има аргументи в подкрепа на тезата, че решенията са по-балансиран;
- Възможност за личностно развитие – като база на оценка на трудовото представяне на служителите се възлагат повече отговорности, като служителите биват извеждани непрекъснато „извън зоната на комфорта“. Необходимо е да се чувстват, макар да не са сменяли работата си, все едно са работили на много места, за да има възможност за личностно и професионално развитие, и обучение на работното място. Това не изключва и необходимостта от професионални, технически и други обучения както в рамките на отговорностите на служителите, така и в по-широк план, добър пример: подобряване способностите за комуникация;
- Създаване на условия от ръководството за функциониране на колектива в положителна и гравивна работна атмосфера, в която има нетърпимост към интригите, има споделена отговорност към ангажиментите и правдива оценка на трудовото представяне на база на прозрачни и предварително комуникирани, и съгласувани между страните критерии за оценка на трудовото представяне;
- От друга страна – ясно разделение на отговорностите в контекста на измерване на трудово представяне, но не в ущърб на постигането на общите цели. Не бива да се забравя, че в практиката често се наблюдава „субоптимално“ поведение, като служител или служители, следвайки своите цели (съгласно разписаните отговорности и критерии за лична оценка), биха могли да нанесат вреда в контекста на общите цели на организацията. Това намалява степента на реалния и възприемания субективизъм в оценката на персонала, тъй като е добре известно, че при оценката на трудовото представяне субективизмът е системно присъщ и не подлежи на пълно елиминиране;
- Предоставяне на гъвкаво работно време, използване на постиженията на технологиите, при което служителите дистанционно могат да изпълняват задълженията си;
- Организиране на социални мероприятия, които са свързани с опознаване на колегите. Излизане „извън зоната на комфорта“ – като дейности, свързани с повече адреналин, излизане извън трудовата обстановка, въвличане (или не) на семействата;

- Въвличането на служители в мероприятия в областта на корпоративната социална отговорност; обучение на служителите, за да „видят“ голямата картина. Например административният персонал да научи повече за професионалната работа, както и да се организират „Дни на отворените врати“ от ръководството.
- Въвеждане на постоянна политика на отворени врати с оглед постигане на реална и възприемана прозрачност и достъпност на ръководството. Анализът на постигнатите резултати е изключително важен, тъй като последният води към решения за предприемане на действия в защита на интересите на заинтересованите лица, дефинирани по-горе. Анализът обикновено е свързан със стратифициране на резултатите по възрастов, професионален и друг профил на респондентите – например продължителност на предходна трудова история. След това се дефинират стъпките и решенията, които ръководството взема на база на резултатите от изследването. Предлагащите действия се комуникират на събрание на служителите, което може да бъде както по групи, така и в по-голяма аудитория, на която се дава възможност отново да се получи обратна връзка; дискутират се някои от предложенията, които не са били възприети със съответната аргументация на база на оценка на въздействието, което ръководството е направило, като се достига до решението да се одобри или не дадено предложение.
- Обявяване на месечна и годишна база на първенци, съгласно предварително дефинирани критерии, „съревнование“ между служителите.
- Изпращане на служители на работа в чужбина.
- Приемане на служители от чужбина с оглед разширяване на професионалния им кръгзор и професионален и културен обмен. Обогащане на личната и професионална култура, и управленски умения във взаимодействие в нова среда. В крайна сметка целта е да се постигне в по-голяма степен обвързаност на личните цели на служителите с тези на специализираното одиторско предприятие за поддържане на качеството, обема на продажбите, присъствието на пазара, качеството на търговските марки. Това би могло да се постигне единствено и само при наличие на мотивиран персонал, който вярва, че с талант, упоритост и здрава работа всеки може да получава все по-голяма степен на отговорност, да допринася за постигането на целите на организацията.

3. Отговорността за нивото на ангажираност е в ръководството и собствениците на специализираното одиторско предприятие. В практиката на международните организации често от централата се изпращат специалисти, които извършват на извадков принцип интервюта на анонимна база, така че да

потвърдят находките от проучванията за ангажираност. Обикновено проучванията за ангажираност се извършват с помощта на електронни, базирани на интернет средства, които гарантират съответната анонимност – тогава, когато е дефинирана и/или необходима. Ръководството следва да създава обстановка и атмосфера на откритост, тъй като е в негов интерес да се получи честна обратна връзка, включително такава, която би могла да се класифицира като „нелицеприятна”. Само по този начин процесът има смисъл и носи стойност за всички заинтересувани страни, които бяха дефинирани по-горе.

Проучванията доказват, че организация, постигаща добри резултати, и служители с висока степен на ангажираност вървят ръка за ръка. Основните цели на изследването обхващат:

1. Изследване на ангажираността на персонала;
2. Изследване на тенденции и факторите, които оказват влияние;
3. Промотиране на култура на постигане на високи резултати;
4. Максимизиране на ефективността на работата на база на ключови параметри за трудовото представяне;
5. Оценка за общата корпоративна култура и как тя „резонира” при хората;
6. Проследяване на действия, които трябва да се извършат, и решения, които трябва да се вземат, както и отговорности, свързани с това;
7. Съпоставка с други подобни бизнеси („Best in class”).

Респондентите отговарят на поставените въпроси с „напълно съгласен”, „съгласен”, „нито съгласен, нито несъгласен”, „несъгласен”, „напълно несъгласен”. С оглед на постигане на анонимност, в случаите когато има по-малко от 10 респонденти, не се показват съответните детайли.

Индексът на ангажираност почива върху комбинация от четири фактора:

1. Advocacy – желание на хората да казват, че работят на хубаво място
2. Pride – гордост и увереност във външното възприятие на дружеството
3. Commitment – желание да остане дългосрочно във фирмата
4. Satisfaction – ниво на удовлетвореност

От друга страна индексът на успешното трудово представяне се анализира на следните нива:

1. Collaboration – стремеж и желание да се работи в екип
2. Training – степен за подготвеност за изпълняваните функции и задачи
3. Involvement – доколко хората са въввлечени във вземането на решенията, които се отнасят до тях

4. Leadership Commitment – доколко ръководството е отдадено на поставените пред организацията цели за постигане на висока ефективност и качество
5. Responsiveness – възможност на организацията и екипа да отговарят на изискванията на клиента и на съкеипниците си
6. Performance Standards – степен на постигане на качествените показатели

Ако резултатът е над средното в сравнение с груповите резултати, трябва да се работи за поддържане на силните страни в тази област. Ако резултатът е по-нисък или равен, следва да се постави ударение върху тази област и да се предприемат действия. Подобрения в индекса на успешното трудово представяне биха повишили удовлетвореността на служителя, качеството на работата и ефективността, което от своя страна би довело до подобряване на резултатите на бизнеса.

Индекс за промяна на поведението

Този индекс помага да се прецени степента на ефективност на служителя. Изследванията показват, че не е достатъчно само споделяне на резултатите, за да се постигне повишаване на ангажираността на служителя. Необходимо е обсъждане на резултатите, действия от страна на ръководителите, приемане на обратна връзка, което би довело до подобряване на желаното от ръководството поведение на служителя. Този индекс е помощно средство за лидерите да разберат как служителите разбират изследването и така да бъдат сигурни, че комуникацията е добра и са постигнали прозрачност на действията.

PEOPLE SURVEYS IN AN AUDIT FIRM

Petko Dimitrov

Vice Chairman of KRIB

Certified Public Accountant, Registered Auditor

Key words:

People survey

Motivation

*Engagement
index*

Summary

The author has been with one of the Big 4 for more than 20 years. Having passed through all the ranks of the hierarchy, he is trying to share his observations over the People Surveys – trying to measure the degree of engagement and motivation of the staff in an audit firm. This includes timing, factors affecting the degree of engagement and who may be responsible. The author has tried to share practical observations without staying away from some negative aspects and without trying to be academically comprehensive.