

## Доклад за мениджърската компетентност

Изх.№. 07001/25.03.2007

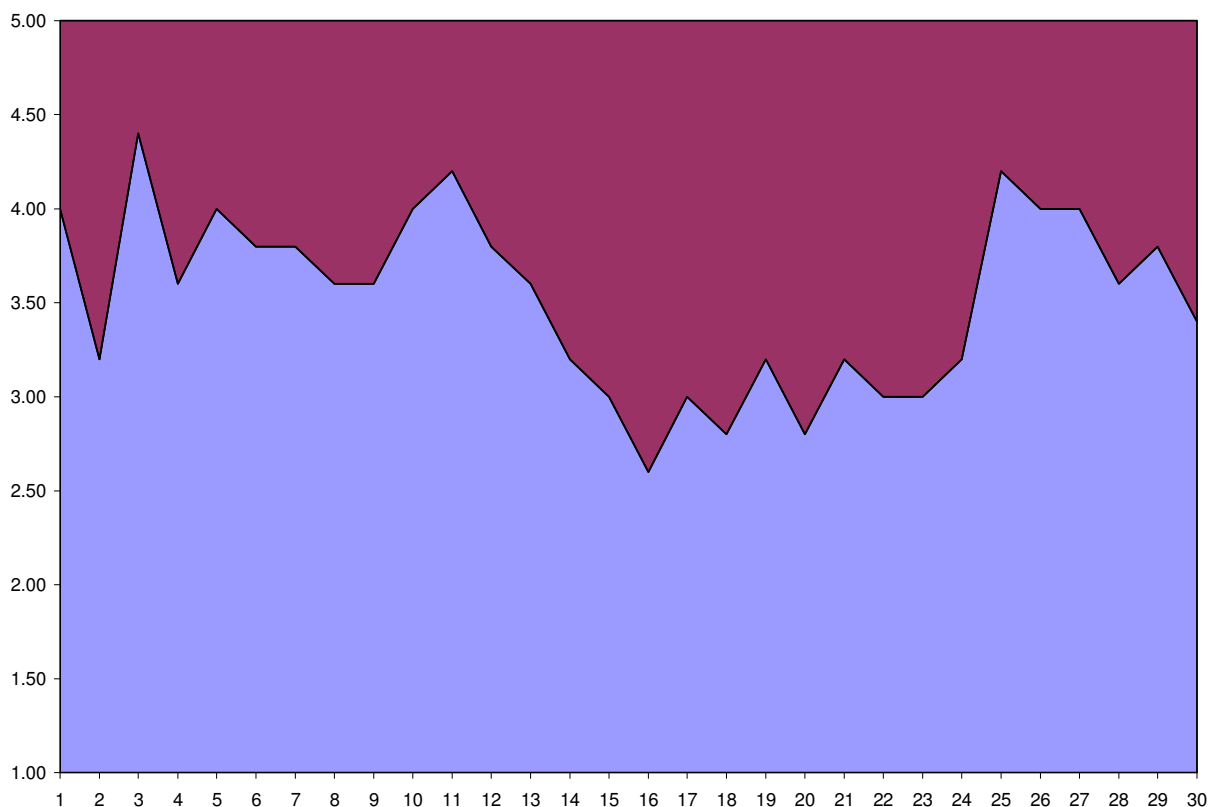
Настоящият доклад е изготвен в резултат на проведения одит на мениджърската компетентност на Станислав Петров, Мениджър „Производство“ в „Абракадабра“ ООД. Одитът бе проведен на база на попълнен анкетен лист за самооценка и е валиден към 25.03.2007г.

Станислав Петров притежава **коэффициент на мениджърска компетентност 3,53** (1 е минимум, 5 е максимум). Това означава, че от потенциални 100%, към датата на провеждане на одита този мениджър реализира 63% мениджърска компетентност в компанията си, което го отвежда в графата „Умерено компетентен мениджър“.

63%

Графика #1 по-долу показва наличието и дефицита на мениджърска компетентност на Станислав Петров (по абцисата са 30-те мениджърски компетенции):

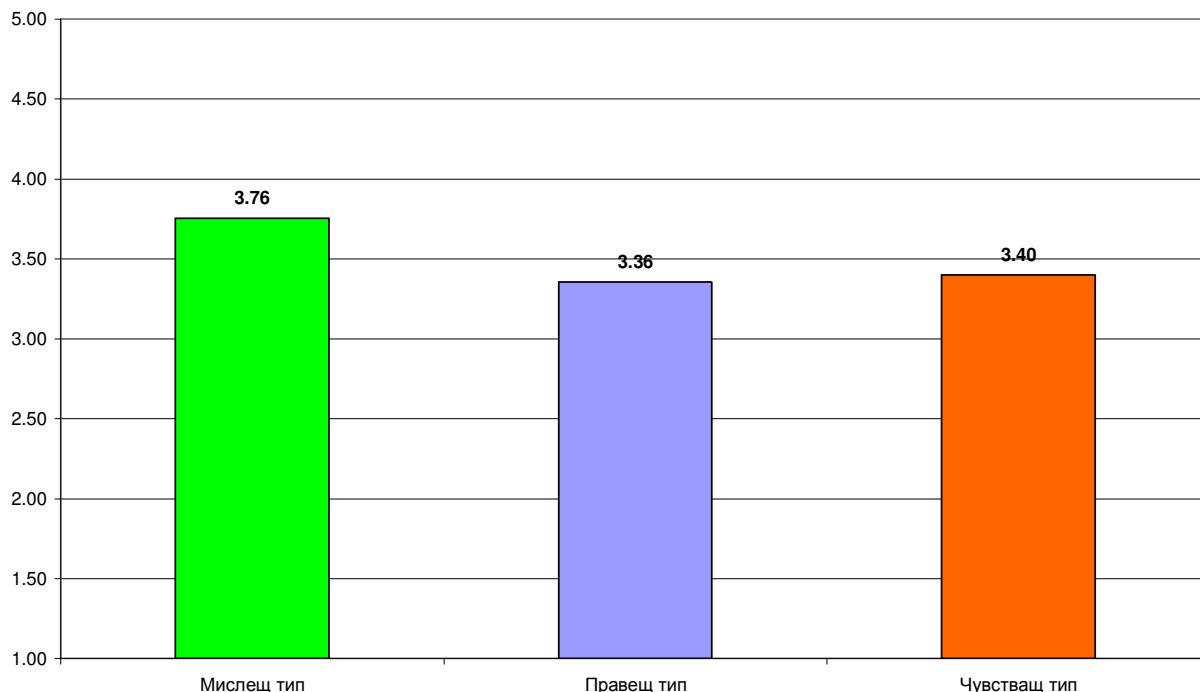
### Карта на мениджърската компетентност



Графика 1. Наличие и дефицит на Мениджърска компетентност

Ето как е разпределена мениджърската компетентност на Станислав Петров по типове мениджърско поведение (Графика #2):

**Мениджърско поведение**  
(на основа на анкетен лист "Самооценка")



Графика 2. Мениджърско поведение

На първо място при Станислав Петров е оценен т.нар. **„Мислещ тип“** мениджърско поведение. Мислещият тип мениджърско поведение като цяло е умерено представено – 70%.

70%

Мислещият тип поведение включва компетентността да се определят цели на служителите, да се създава стратегия за развитие на ръководеното от мениджъра звено, да се определя структура и ресурси за постигане на целите и стратегията.

На второ място при Станислав Петров е оценен т.нар. **„Чувстващ тип“** мениджърско поведение. Чувстващият тип мениджърско поведение като цяло е представено близко-до-умереното – 59%.

59%

Чувстващият тип поведение включва компетентността да се наставляват подчинените, да им се помага в работата, както и да се осигурява съпричастие и подкрепа както от преките подчинени, така и от служители и групи от служители вътре в компанията, така и от хора и организации, които са външни за компанията.

На трето място при Станислав Петров е оценен т.нар. **„Правещ тип“** мениджърско поведение. Правещият тип мениджърско поведение като цяло е представено близко-до-умереното – 60%.

60%

Правещият тип поведение включва компетентността да се поддържа властна позиция спрямо подчинените, да се делегира, да се дава и събира обратна връзка, да се планира, организира, контролира и мотивира.

А ето как са разпределени десетте мениджърски роли на Станислав Петров (Графика #3):



Графика 3. Мениджърски роли

Ето какво прави впечатление от Графика #3:

- Най-висока оценка е получила ролята **„Посредник“** (77%). Това е способността на мениджъра да осигурява съпричастие към работата от преките си подчинени, колеги и хора вън от компанията.
- Втората силна мениджърска роля на Станислав Петров е ролята **„Директор“** (75%). Това означава, че Станислав Петров се справя много добре с инструкциите и разпорежданията към подчинените си, с делегирането и със даването и събирането на обратна връзка.
- Като роля с ниско присъствие определено се откроява ролята **„Мотиватор“** (45%). Очевидно, че Станислав Петров не работи в сферата на по-високо мотивиране на своите служители чрез различните форми, които са възможни за целта.
- Силно колебаещи се са три роли - **„Наставник“**, **„Помощник“** и **„Координатор“**. На моменти те присъстват в доброто управленско поведение на Станислав Петров, но често пъти – не.

77%

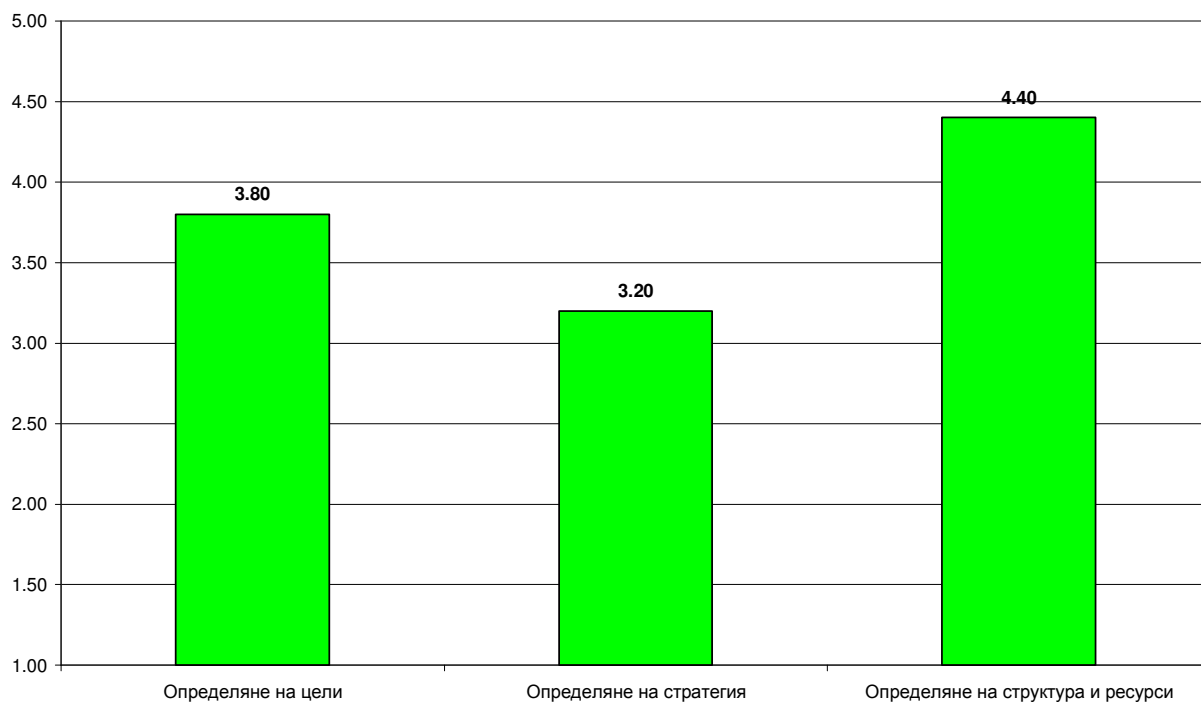
75%

45%

Ето как са представени мениджърски компетенции от „Мислещ тип” на Станислав Петров:

### Ролята "Стратег"

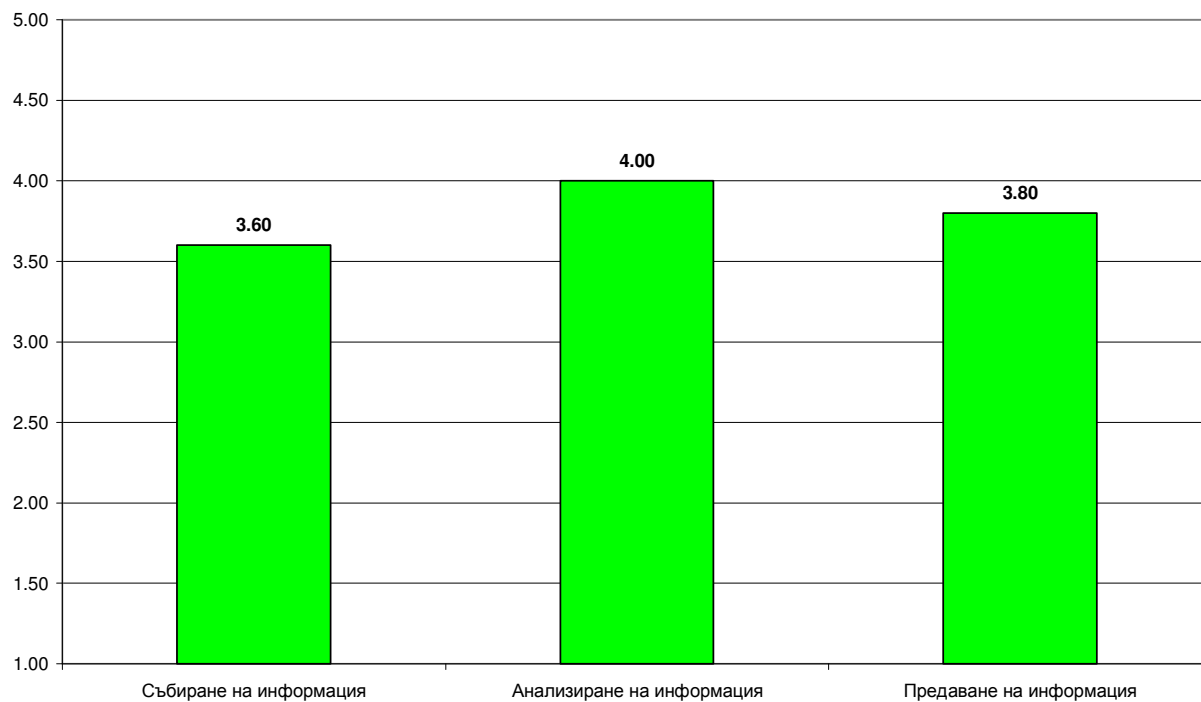
(Мениджърски компетенции на основа на анкетен лист "Самооценка")



Графика 4. Мениджърски компетенции в ролята „Стратег”

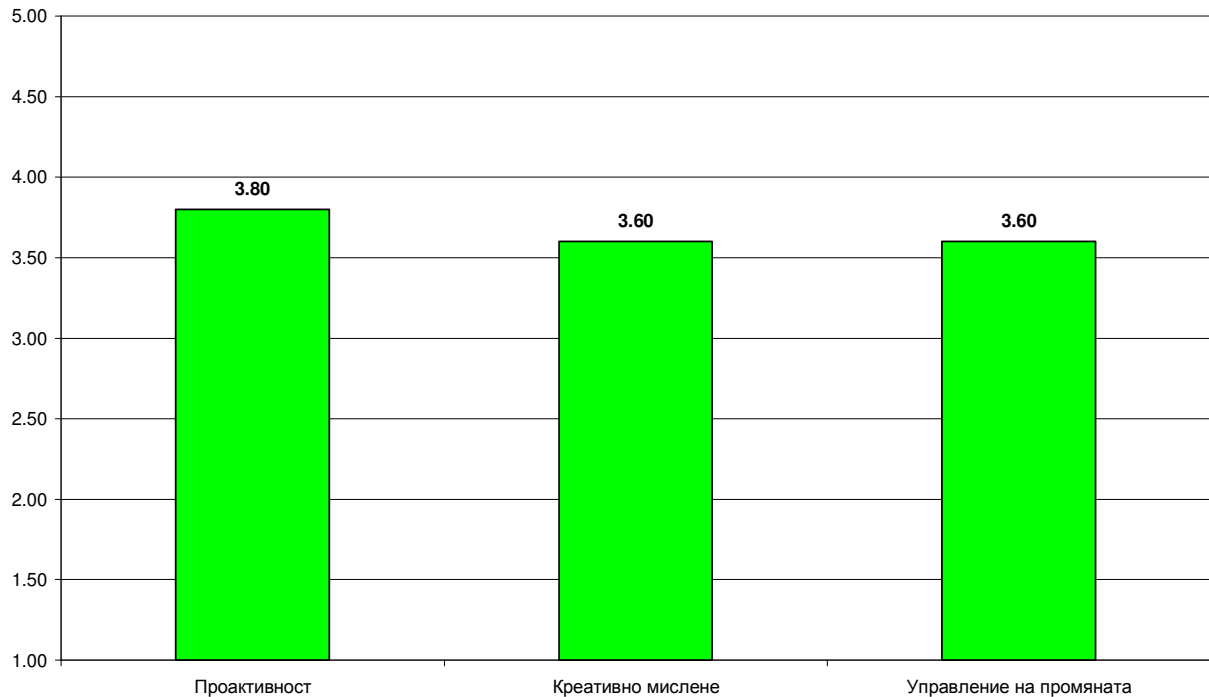
### Ролята "Наблюдател"

(Мениджърски компетенции на основа на анкетен лист "Самооценка")



Графика 5. Мениджърски компетенции в ролята „Наблюдател”

**Ролята "Иноватор"**  
(Мениджърски компетенции на основа на анкетен лист "Самооценка")

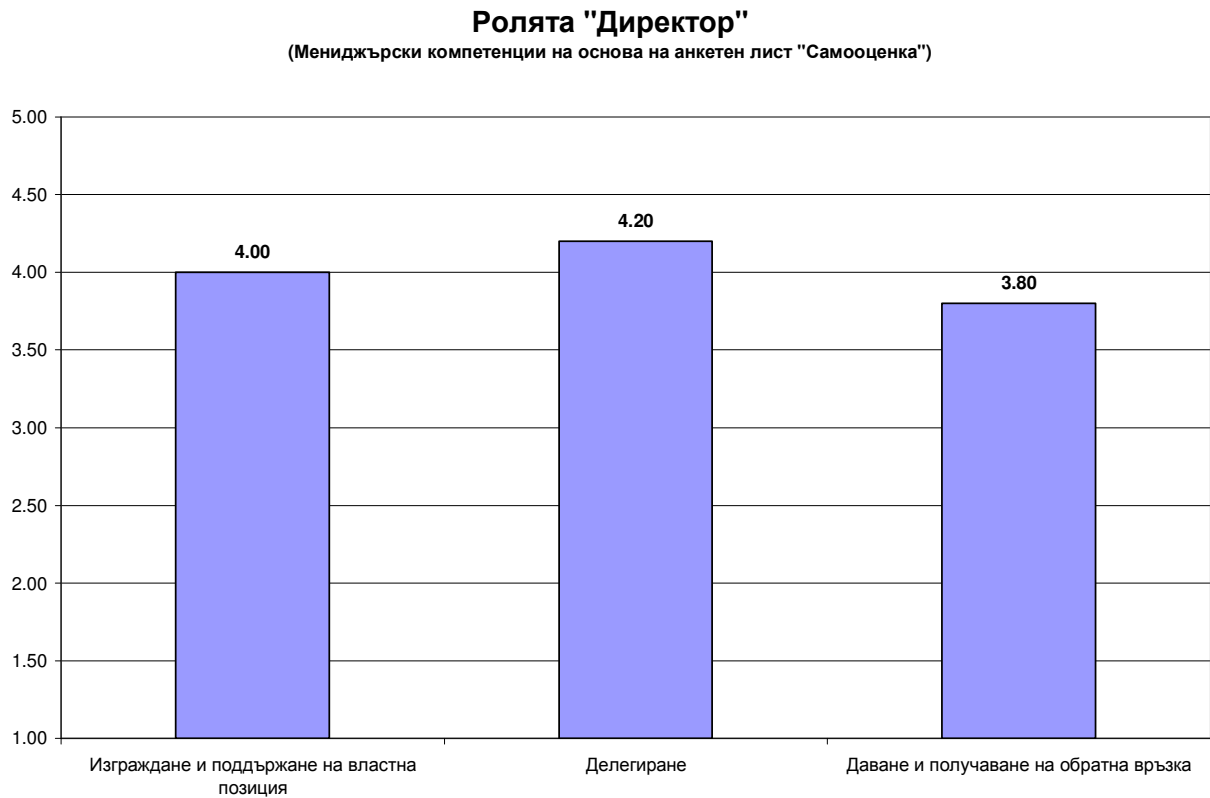


*Мениджърски компетенции в ролята „Иноватор“*

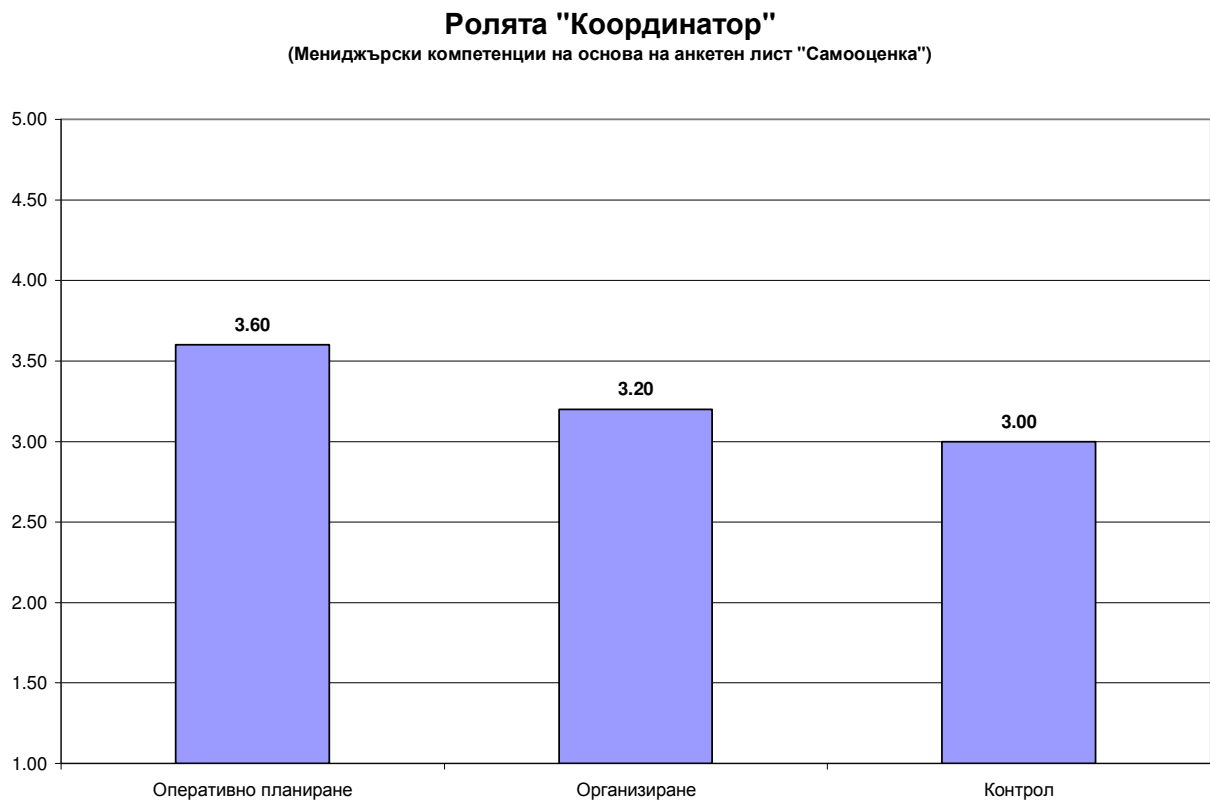
**Резюме на мениджърските компетенции от „Мислещ тип“**

- **Високи компетенции:**
  - Определяне на структура и ресурси
  - Анализиране на информация
  
- **Умерено високи компетенции:**
  - Определяне на цели
  - Събиране на информация
  - Предаване на информация
  - Проактивност
  - Креативно мислене
  - Управление на промяната
  
- **Ниски компетенции:**
  - Определяне на стратегия

Ето как са представени мениджърски компетенции от „Правещ тип“ на Станислав Петров:

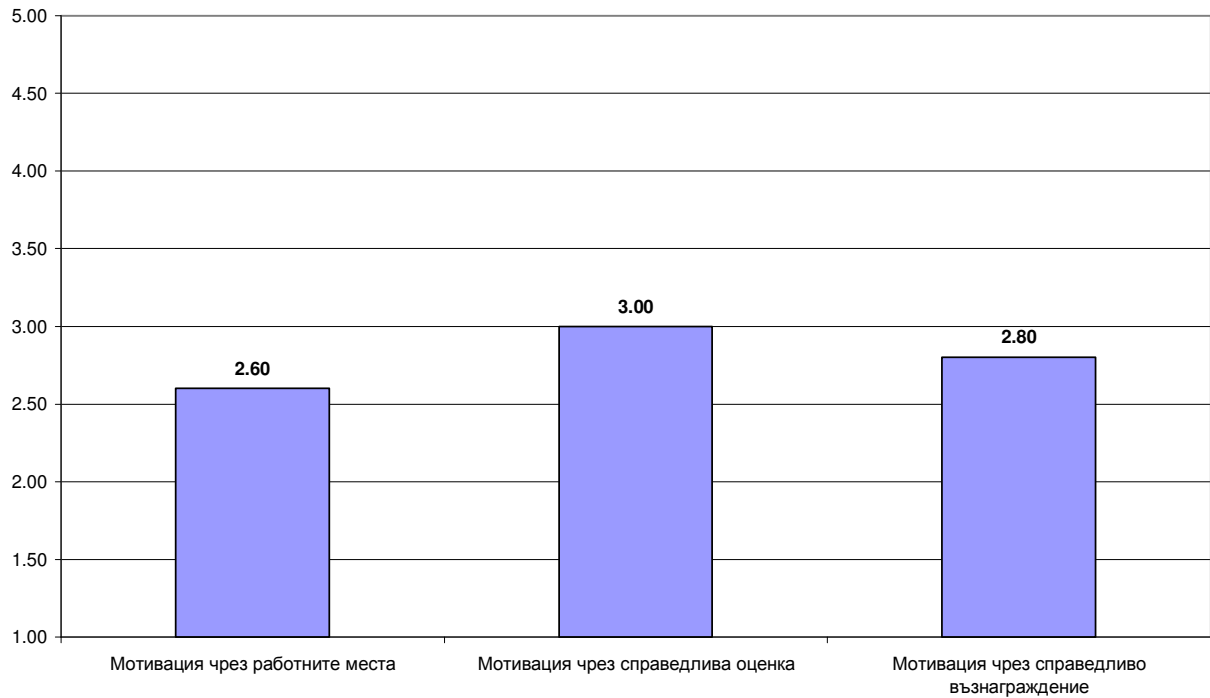


Графика 7. Мениджърски компетенции в ролята „Директор“



Графика 8. Мениджърски компетенции в ролята „Координатор“

**Ролята "Мотиватор"**  
(Мениджърски компетенции на основа на анкетен лист "Самооценка")



Графика 9. Мениджърски компетенции в ролята „Мотиватор“

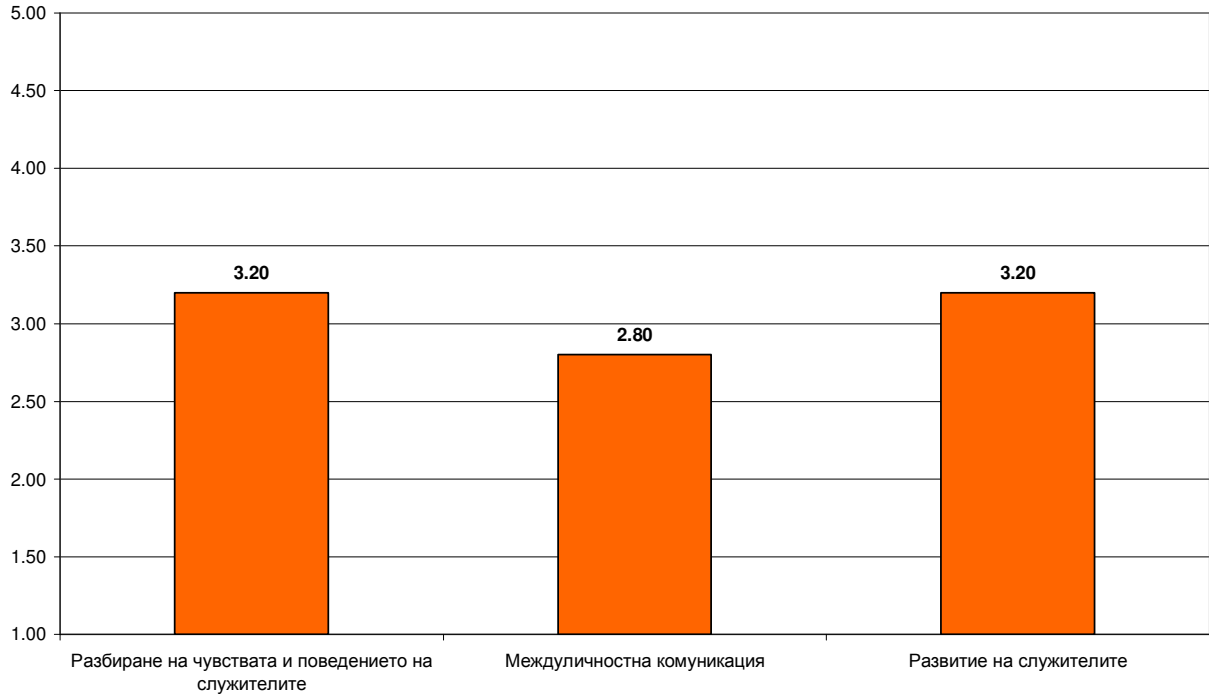
**Резюме на мениджърските компетенции от „Правещ тип“**

- **Високи компетенции:**
  - Делегиране
  - Изграждане и поддържане на властна позиция
- **Умерено високи компетенции:**
  - Даване и получаване на обратна връзка
  - Оперативно планиране
- **Ниски компетенции:**
  - Мотивация чрез работните места
  - Мотивация чрез справедливо възнаграждение
  - Мотивация чрез справедлива оценка
  - Контрол
  - Организиране

Ето как са представени мениджърски компетенции от „Чувстващ тип“ на Станислав Петров:

### Ролята "Наставник"

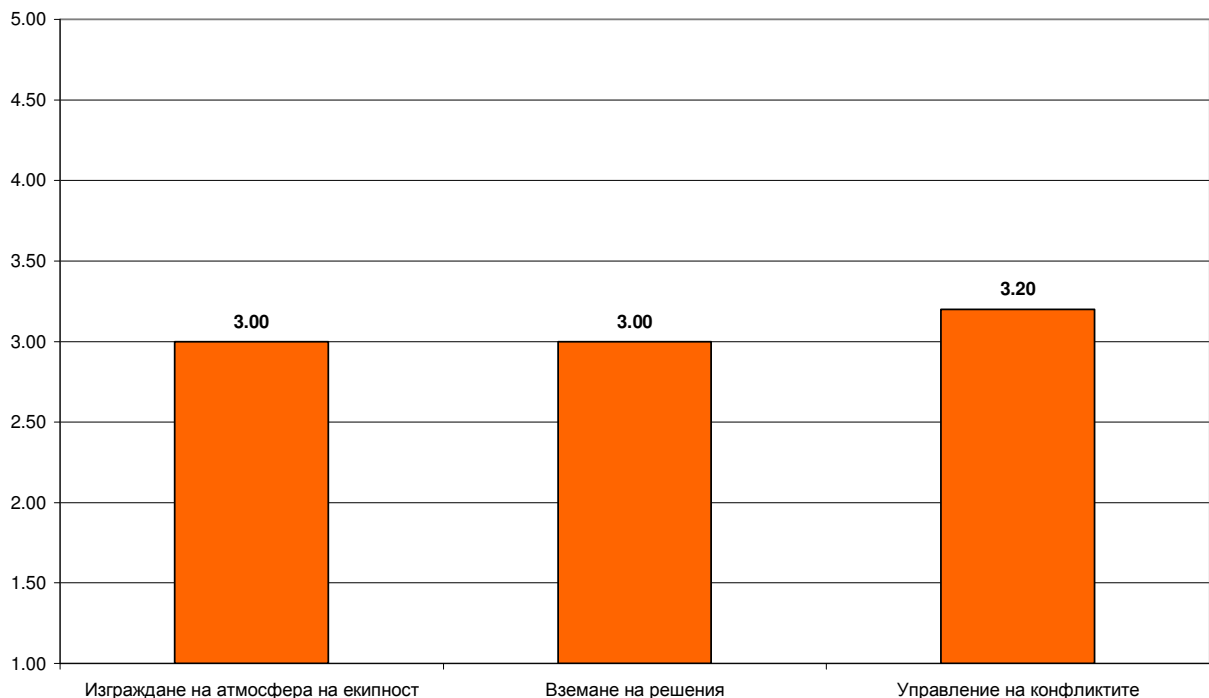
(Мениджърски компетенции на основа на анкетен лист "Самооценка")



Графика 10. Мениджърски компетенции в ролята „Наставник“

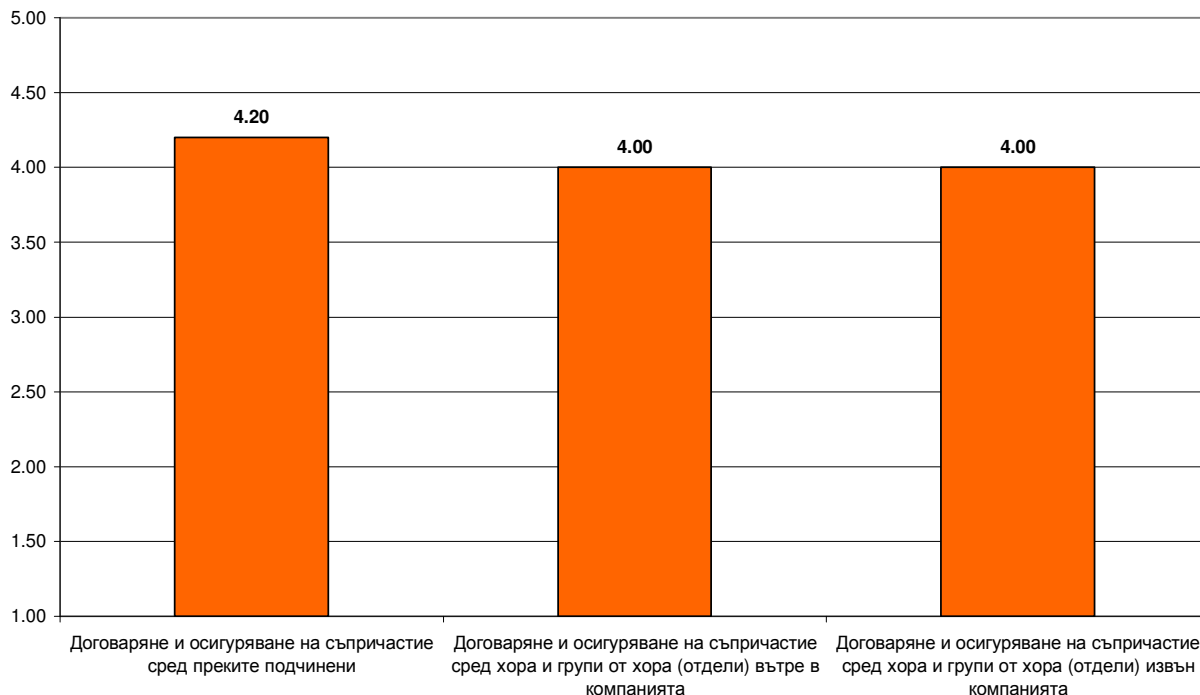
### Ролята "Помощник"

(Мениджърски компетенции на основа на анкетен лист "Самооценка")



Графика 11. Мениджърски компетенции в ролята „Помощник“

**Ролята "Посредник"**  
(Мениджърски компетенции на основа на анкетен лист "Самооценка")



Графика 12. Мениджърски компетенции в ролята „Посредник“

**Резюме на мениджърските компетенции от „Чувстващ тип“**

• **Високи компетенции:**

- Договаряне и осигуряване на съпричастие сред преките подчинени
- Договаряне и осигуряване на съпричастие сред хора и групи от хора (отдели) вътре в компанията
- Договаряне и осигуряване на съпричастие сред хора и групи от хора (отдели) извън компанията

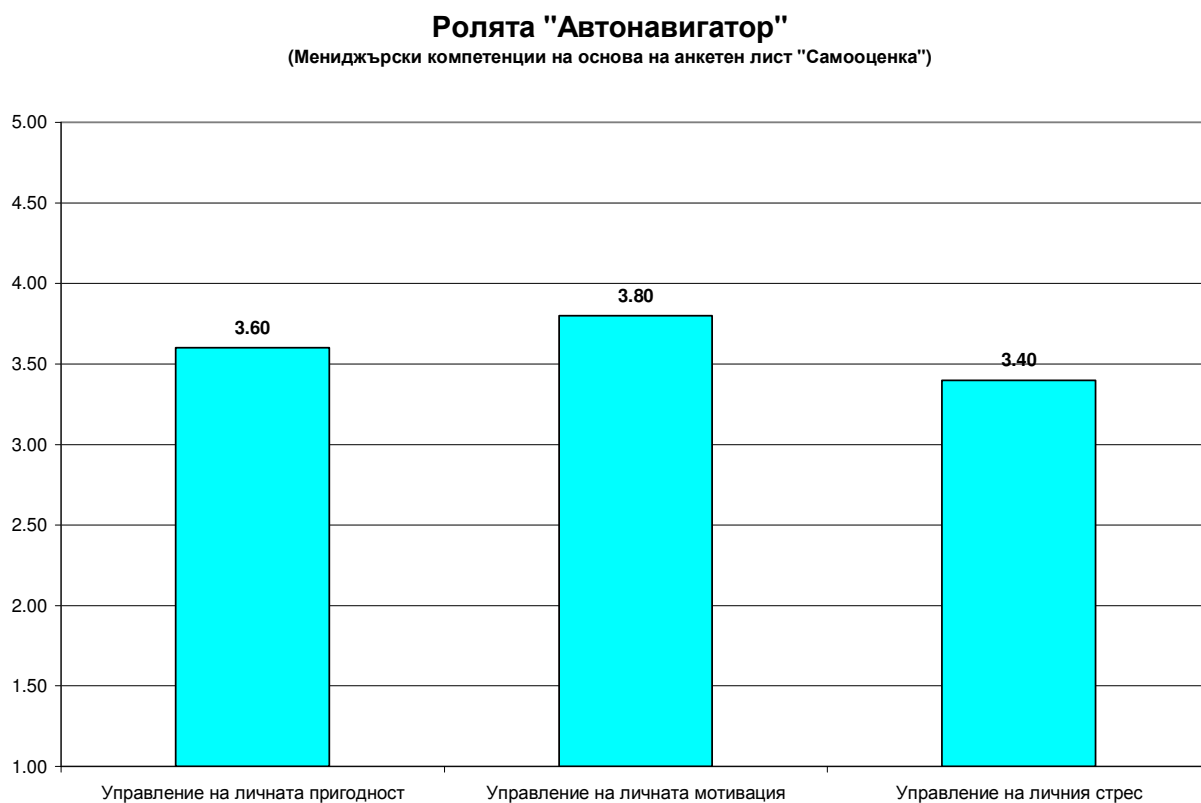
• **Умерено високи компетенции:**

- Няма

• **Ниски компетенции:**

- Междуличностна комуникация
- Разбиране на чувствата и поведението на служителите
- Развитие на служителите
- Изграждане на атмосфера на екипност
- Вземане на решения, Управление на конфликтите

А ето как са представени мениджърски компетенции в ролята „Автонавигатор“ на Станислав Петров:



Графика 13. Мениджърски компетенции в ролята „Автонавигатор“

### Резюме на мениджърските компетенции в ролята „Автонавигатор“

- **Умерено високи компетенции:**
  - Управление на личната пригодност
  - Управление на личната мотивация
  - Управление на личния стрес

### Някои от най-характерните отговори на Станислав Петров:

---

**Твърдение:** В работата си изповядвам проактивен (изпреварващ), а не реактивен (последващ) подход.

**Отговор:** Почти никога.

---

**Твърдение:** Не обичам промените, предпочитам работата да си върви по утъпкания път.

**Отговор:** Да, винаги.

---

**Твърдение:** Повечето от служителите ми са неопитни, за да се справят с всички задачи добре и се налага аз да работя вместо тях.

**Отговор:** Да, винаги.

---

**Твърдение:** Като мениджър винаги окуражавам подчинените си да участват активно във вземането на решения.

**Отговор:** Почти никога.

---

**Твърдение:** Оценявам служителите си основно на база резултатите, които те постигат.

**Отговор:** Почти никога.

---

**Твърдение:** Наясно съм какво мислят служителите ми за мен като техен мениджър.

**Отговор:** Не, изобщо.

---

**Твърдение:** За оценка на работата и ефективността на ресурсите, които са под мое управление, аз използвам системи – например финансови (бюджети, финансови анализи, коефициенти) или информационни (разнообразни бази данни, които предоставят различни справки, трендове и разрези).

**Отговор:** Рядко.

---

**Твърдение:** Работните ми срещи със служителите започват винаги навреме, имат ясен дневен ред, който всички знаят предварително и завършват с конкретни решения.

**Отговор:** Рядко.

---

**Твърдение:** Разработвам писмени стратегически планове за направлението, за което отговарям.

**Отговор:** Не, никога.

---

**Твърдение:** Когато управлявам други хора, им давам ясно да разберат какво ще спечелят, ако изпълняват указанията ми и задачите, които им поставям.

**Отговор:** Не, никога.

---

**Твърдение:** Аз съм един от служителите, които откриват нови начини за решаване на стари проблеми във фирмата.

**Отговор:** Не, никога.

---

**Твърдение:** Умея да създавам организация на работа, която предвижда необходимите хора, връзки помежду им, задачи и срокове за изпълнение.

**Отговор:** Рядко.

---

**Твърдение:** За длъжността, която заемам не получавам нужното уважение и внимание от колеги и/или подчинени.

**Отговор:** Никога не получавам нужното уважение и признание.

---

**Твърдение:** Организирам регулярни работни срещи с подчинените си и с удоволствие участвам в тях.

**Отговор:** Не, никога.

---

**Твърдение:** Имам яснота какви са потенциалните възможности и заплахи пред нашата компания.

**Отговор:** Нямам яснота.

---

**Твърдение:** Не пропускам случай да аргументирам потребността от по-адекватни възнаграждения за служителите на мое подчинение.

**Отговор:** Не, никога.

---

**Твърдение:** Когато колеги или шефове ми говорят нещо, все ми се струва, че не успявам да разбера изцяло смисъла, който влагат или пък че не ми казват всичко.

**Отговор:** Често пъти имам подобно усещане.

---

**Твърдение:** Знам къде да откроя нужната ми информация по който и да е въпрос, свързан с работата ми.

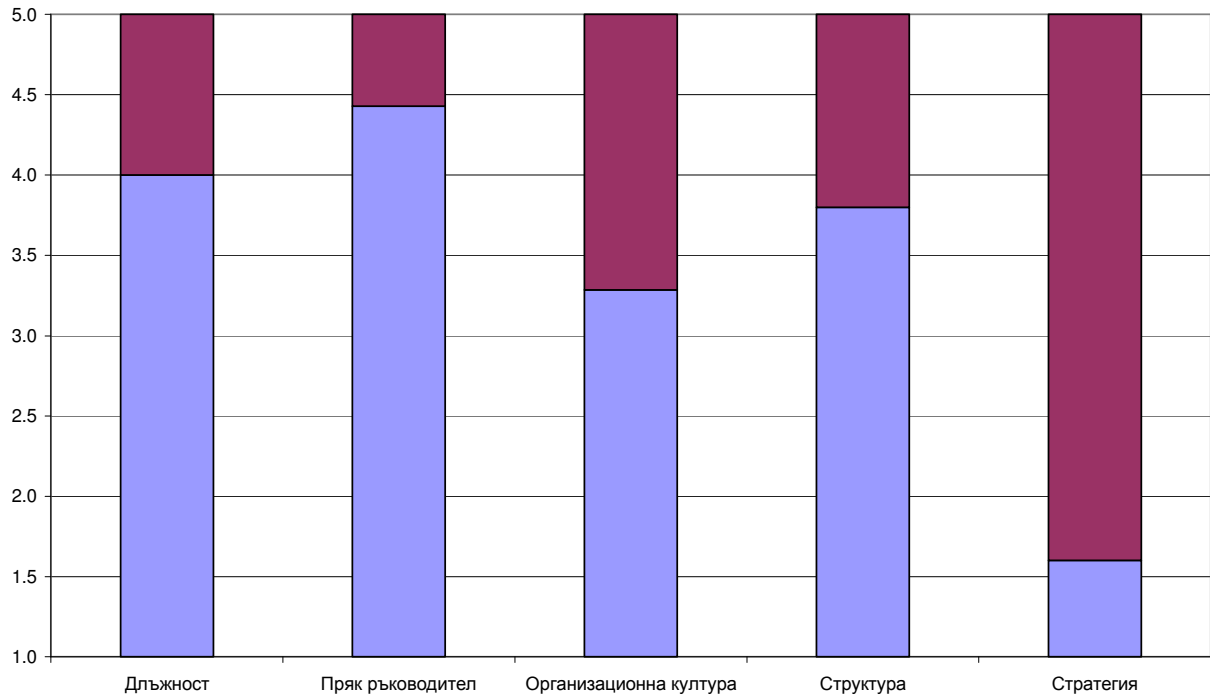
**Отговор:** Рядко.

---

## Елементите на средата

За по-доброто тълкуване на резултатите за мениджърската компетентност на Станислав Петров имат значение и елементите на средата, в която работи той.

**Елементи на средата, които влияят на мениджърската компетентност**  
(на основа на анкетен лист "Самооценка")



Графика 14. Елементите на средата

Елементите на средата, които влошават мениджърската компетентност на Станислав Петров или ѝ пречат да се развие в по-силна степен са:

- Стратегия на компанията
- Организационна култура

**Ето характерните отговори на Станислав Петров в това отношение:**

---

**Твърдение:** Нашата компания насърчава хората да поемат рисковете.

**Отговор:** Рядко.

---

**Твърдение:** В компанията ни има прекалено много правила и бюрокрация, с които трябва да се съобразяваме.

**Отговор:** Правилата и бюрокрацията са прекалено много в нашата компания.

---

**Твърдение:** В компанията ни процесите за вземане на решения са:

**Отговор:** Не особено бързи.

---

**Твърдение:** Известно ли ви е каква е стратегията за развитие на компанията ви в близките 2-3 години?

**Отговор:** Почти нямам идея.

---

**Твърдение:** Има ли компанията ви писмена стратегия за развитие?

**Отговор:** Не знам.

---

**Твърдение:** Има ли компанията ви бизнес план за осъществяване на целите и стратегията ѝ?

**Отговор:** Компанията ни няма бизнес план.

---

**Твърдение:** Запознати ли са работещите в компанията със стратегията ѝ?

**Отговор:** Повечето хора не са запознати.

---

**Твърдение:** Когато е изготвяна стратегията на компанията, отчетено ли е мнението на ръководителите от висок и среден ранг в нея?

**Отговор:** Не (Не знам).

---

**В резюме:**

Одитиран мениджър	Станислав Петров – Мениджър „Производство“
Наличие на мениджърска компетентност	63%
Дефицит на мениджърска компетентност	37%
Преобладаващо мениджърско поведение	Мислещ тип
Силни мениджърски роли (следва да се запазят)	Посредник Директор
Неубедителни роли (следва да се подобрят)	Наставник Помощник Координатор
Слаби мениджърски роли (следва да се подобрят драстично)	Мотиватор
Високи мениджърски компетенции (следва да се запазят)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определяне на структура и ресурси</li> <li>• Анализиране на информация</li> <li>• Делегиране</li> <li>• Изграждане и поддържане на властна позиция</li> <li>• Договаряне и осигуряване на съпричастие сред преките подчинени</li> <li>• Договаряне и осигуряване на съпричастие сред хора и групи от хора (отдели) вътре в компанията</li> <li>• Договаряне и осигуряване на съпричастие сред хора и групи от хора (отдели) извън компанията</li> </ul>
Ниски мениджърски компетенции (следва да се повишат)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определяне на стратегия</li> <li>• Мотивация чрез работните места</li> <li>• Мотивация чрез справедливо възнаграждение</li> <li>• Мотивация чрез справедлива оценка</li> <li>• Контрол</li> <li>• Организиране</li> <li>• Междоличностна комуникация</li> <li>• Разбиране на чувствата и поведението на служителите</li> <li>• Развитие на служителите</li> <li>• Изграждане на атмосфера на екипност</li> <li>• Вземане на решения</li> <li>• Управление на конфликтите</li> </ul>
Елементи на средата, които подпомагат мениджърската компетентност (следва да се запазят)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Връзки и взаимоотношения с прекия ръководител</li> <li>• Длъжността</li> </ul>
Елементи на средата, които не подпомагат мениджърската компетентност (следва да се подобрят)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегията на компанията</li> <li>• Организационната култура</li> </ul>

