



Д О К Л А Д
от екипен одит по системата
“Промакс”

Одитиран екип: Мениджърски екип
Фирма: “АБВ” ООД
Град: София
Дата: 02.09.2005

Одитор: Тодор Христов
Фирма: “СИТА Мениджмънт Консулт” ООД
Град: Варна

	МЕНИДЖЪРСКИ ЕКИП	
	“АБВ” ООД - СОФИЯ	
	02.09.2005	

КРАТКО ОПИСАНИЕ НА ДЕСЕТТЕ РОЛИ

Председател (ПЛ) - определя цели и дава основни насоки в работата на екипа. Следи екипните процеси, развива знанията и уменията на членовете, дава обратна връзка за изпълнението на задачите. Избягва персоналната работа. Понякога е доминантен.

Направляващ (НЩ) - енергичен, динамичен и предизвикателен човек, който насочва екипните усилия в посока на активното действие и експедитивната работа. С визия за бъдещето, с желание за прогрес към постигане на целите. Добре информиран за това, което прави конкуренцията. На моменти твърде самоуверен или нетърпелив.

Човек идея (ЧИ) - изобретява, иновира, дава оригинални и нестандартни предложения. Без такъв човек екипът страда от липсата на новаторство и при равни други условия не може да прогресира напред спрямо конкуриращи се с него екипи. Често пъти е разсеян или непрактичен.

Анализатор (АР) - трезв и аналитичен човек, който най-добре преценява всички "за" и "против" на една идея и дали тя има смисъл и рационално съдържание. Понякога е прекалено скептичен или критичен към чужди идеи.

Контактен човек (КЧ) - подбира чужди идеи, доразвива ги, предлага екипния продукт на външния свят и убеждава в ползите от този продукт. С широки познания във външния свят, работи с мрежа от лични контакти. Привлича към екипа ресурси, експертни съвети, мнения и идеи. Работи успешно с хора. С лекота открива във външния свят нужния човек за дадена работа. В редица случаи е свръхоптимистичен или непоследователен.



Съекипник (СК) - създава неформални връзки с колегите си в екипа, изгражда добрата атмосфера. Работи успешно с всички, слуша добре, развива екипните взаимоотношения и морал. Страхува се от конфликтите или проявява нерешителност

Търговец (ТЦ) - води преговори вътре и вън от екипа, с цел постигане на съгласие по целите, задачите, сроковете и ресурсите. Убедителен е и има самочувствие. Старае се да постигне ситуация на консенсус. Общителен е и има влияние върху околните. Често пъти е манипулативен или се стреми да угажда на околните.

Практик (ПК) - допринася за екипната работа чрез уменията си да състави план, да постави крайни срокове, да изготви графици за заетостта, да бюджетира, да прецени какви ресурси ще са необходими за постигане на целите на екипа. На моменти е негъвкав или бавен в работата си.

Изпълнител (ИЛ) - действен, изпълнителен и лоялен човек, на когото може да се разчита, че ще свърши всяка една задача, с която се заеме. Работи качествено и спазва високи стандарти за изпълнение. Следи дали се спазват сроковете и внимава в детайлите. Страхува се от неуспехите и не възлага задачите на друг.

Експерт (ЕТ) - с богат опит и подходящо образование или квалификация. Уверен в себе си. Изключително грамотен и информиран в своята област, предоставя най-точната и акуратна информация относно продукта на екипа. Сравнително праволинеен и рядко - изолиран от околните.

	МЕНИДЖЪРСКИ ЕКИП	
	“АБВ” ООД - СОФИЯ	
	02.09.2005	

Уважаема Г-жо Великова,

В ръцете си държите доклад от екипен одит в “АБВ” ООД – София по системата “Промакс”. Екипният одит има за цел да оцени дейността и ефективността на мениджърския екип на фирмата.

Докладът съдържа:

1. Какъв е видът на екипа, който премина одит
2. Кой са членовете на екипа
3. Баланс на роли в екипа
4. Индивидуални коментари за всеки член на екипа
5. Връзка между ролите и екипната ефективност
6. Диагноза на лидерството в екипа
7. Резюме от екипния одит
8. План за действие

1. Какъв е видът на екипа, който премина одит

На първо място, мениджърски екип ли бе одитираната група от хора във Вашата организация?

- **ДА**, защото тази група от хора е съставена от мениджъри, които имат за цел да координират и синхронизират всички взаимно зависими структурни подразделения в “АБВ” ООД – хора и екипи
- **ДА**, защото само тази група от хора може да обедини в себе си експертни познания, информация и споделена отговорност, с цел вземане на решения в условията на сложна и бързо променяща се бизнес среда

Ето защо, одитираната група от хора в “АБВ” ООД е **мениджърски екип**.

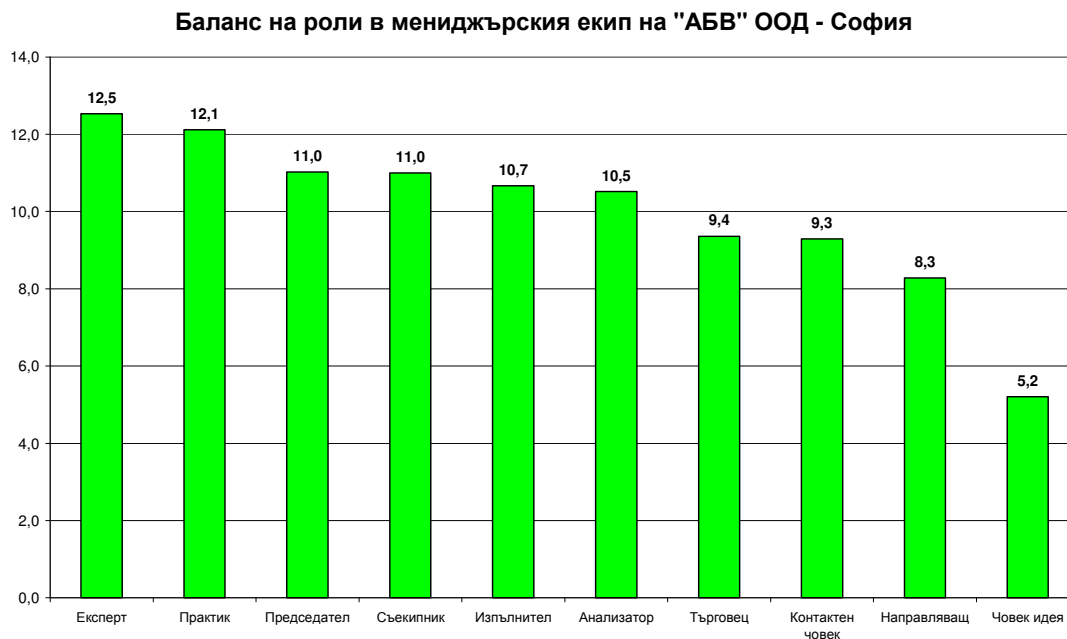
2. Кой са членовете на екипа

Хората, които взеха участие в екипния одит по системата “Промакс” от страна на мениджърския екип на “АБВ” ООД са:

- Йоана Великова – управител
- Иван Петров – мениджър “Продажби”
- Мария Стоева – мениджър “Производство”
- Цветан Маринов – мениджър “Доставки”
- Велизара Монева – мениджър “Маркетинг”
- Ралица Димитрова – мениджър “Финанси и счетоводство”
- Михаил Милев – мениджър “Сигурност и охрана”
- Петя Василева – мениджър “Човешки ресурси”

3. Баланс на роли в екипа



По-долу следва графиката на баланса на роли в мениджърския екип на “АБВ” ООД. Графиката е генерирана от индивидуалните ролеви профили на всичките 8 служители в екипа.



От графиката може да се направи извод, че в мениджърския екип на “АБВ” няма роля, която да доминира силно над останалите. В същото време обаче, се откроява липсата на ролята **“Човек идея”**. С други думи, **мениджърският екип на “АБВ” ООД е дисбалансиран**.

Мениджърският екип ще е сравнително успешен в повечето направления на своята дейност – генериране на стратегическите цели на фирмата, създаване на нужната организация на работа, експертни насоки към хората и екипите и всичко това – в условията на добра екипна атмосфера.

В същото време, **екипът ще страда от липсата на свежи и оригинални идеи, както и от предложения за нови начини за работа**. Това е изключително сериозен проблем, тъй като сам по себе си предметът на дейност на “АБВ” ООД предполага непрекъснати иновации, за да е конкурентна фирмата на пазара на предлаганите от нея услуги.

	МЕНИДЖЪРСКИ ЕКИП	
	“АБВ” ООД - СОФИЯ	
	02.09.2005	

4. Индивидуални коментари за всеки член на екипа

Участниците в мениджърския екип на “АБВ” ООД ще допринасят за екипната работа по следния начин:

Йоана Великова – вероятно един от най-подходящите служители в екипа, който да задава генералните насоки на екипна работа, да възлага задачи, да преценява кой с какво може да е най-полезен, да резюмира екипния прогрес и да осигурява обратна връзка на останалите. С визия за бъдещето, с желание за експедитивна работа и прогрес към постигане на целите.

Иван Петров – вероятно един от най-компетентните и технически грамотни служители относно предмета на дейност на фирмата и екипната цел, със знания и умения в сферата, за която отговаря като мениджър. Може да допринесе и с широките си познания и умения да привлече нужните хора и ресурси отвън, за да се постигне екипната цел.

Мария Стоева – вероятно един от най-добрите участници в екипа, който способства за изграждане на по-ведра атмосфера на разбирателство и екипен морал. С мек подход към колегите от екипа, дипломатична, отзивчива и търсеца сътрудничеството (не конкуренцията) като форма на екипна работа.

Цветан Маринов – вероятно един от подходящите служители в екипа, който да задава генералните насоки на екипна работа, да възлага задачи, да преценява кой с какво може да е най-полезен, да резюмира екипния прогрес и да осигурява обратна връзка на останалите. Компетентен и технически грамотен служител относно предмета на дейност на фирмата, със знания и умения в сферата, за която отговаря като мениджър.

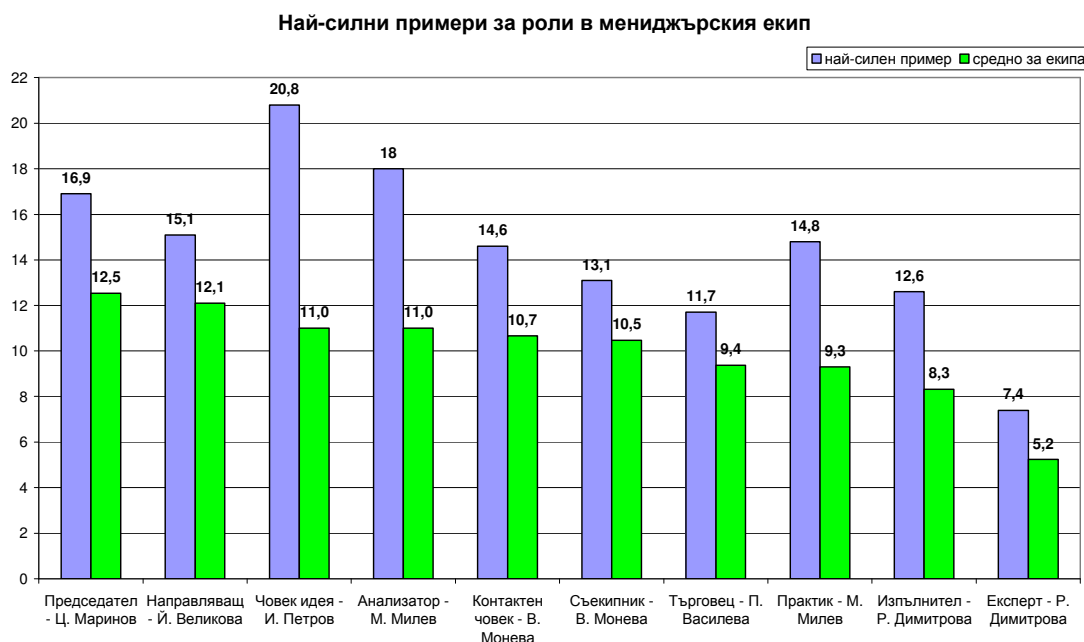
Велизара Монева – вероятно един от най-добрите участници в екипа, който способства за изграждане на по-ведра атмосфера на разбирателство и екипен морал. С мек подход към колегите от екипа, дипломатична, отзивчива и търсеца сътрудничеството (не конкуренцията) като форма на екипна работа. В същото време, вероятно един от най-подходящите хора в екипа, който да осъществява връзки с външни хора, екипи и организации.

Ралица Димитрова - вероятно един от най-компетентните и технически грамотни служители относно предмета на дейност на фирмата и екипната цел, със знания и умения в сферата, за която отговаря като мениджър. В същото време – с най-добър усет към детайлите, крайните срокове, ефикасността и качеството на работа.

Михаил Милев – вероятно най-подходящият служител в екипа, който може да изготвя планове, да поставя крайни срокове, да изготвя графици. В същото време, един от най-аналитичните служители, които могат да преценят всички “за” и “против” на една идея и дали тя има смисъл и рационално съдържание.

Петя Василева – вероятно най-подходящия служител в екипа, който да води преговори вътре и вън от екипа, с цел постигане на съгласие по целите, задачите, сроковете и ресурсите. Освен това, способства за изграждане на по-ведра атмосфера на разбирателство и екипен морал. С мек подход към колегите от екипа, дипломатична, отзивчива и търсеца сътрудничеството (не конкуренцията) като форма на екипна работа.

По-долу следва графика на най-силните представители на всяка роля, сравнени със средното за екипа:



Характерно за мениджърския екип на “АБВ” ООД е, че присъстват силни примери за роли, присъщи за т.нар. “Правец” и “Чувстващ” тип хора. Това е важен симптом, който показва, че екипът ще е успешен в създаването на организация и оказване на експертна помощ и съвети на външни на екипа хора, екипи и отдели.



Характерно за мениджърския екип на “АБВ” ООД е, че отсъстват силни представители на следните роли: Човек идея, Направляващ, Анализатор и Търговец. Прави впечатление, че първите три от липсващите четири роли са присъщи за т.нар. “Мислещ” тип хора. Това е важен симптом, тъй като той показва, че **мениджърският екип на “АБВ” ООД има нужда от повече хора, свързани с мисленето като тип работно поведение**, а именно – нови идеи, трезва преценка на ситуацията, стратегически поглед и енергичност в претворяването им в дела. Най-тревожно е състоянието при ролята “Човек идея”, където от 8 участници в екипа цели 6 от тях са много слаби в тази роля.

5. Връзка между ролите и екипната ефективност

Резултатите от анкетата за екипна ефективност, която попълниха всички 8 участници от мениджърския екип, определиха рейтинг 3,84 (минималната оценка е 1, максималната оценка е 5). Това отведе екипа в категорията на по-скоро “добрите” екипи.

В същото време, анкетата за екипна ефективност откри няколко проблемни области, от които две от най-съществените са:

1. Недостатъчно сътрудничество между членовете на екипа
2. Начинът, по който екипът се справя с конфликт

	МЕНИДЖЪРСКИ ЕКИП	
	“АБВ” ООД - СОФИЯ	
	02.09.2005	

Ако тези два фактора на екипната ефективност не се подобрят в скоро време, екипът ще понижи оценките на част от останалите 9 фактора. Това ще снижи рейтинга на екипа и е вероятно той да попадне в групата на “задоволително” работещите екипи. В тази група се намират екипи, които функционират на екзистенц-минимума за добра работа и ние Ви препоръчваме да направите всичко възможно мениджърският екип да не попада в подобно положение.

Проблем No.1 – Недостатъчното сътрудничество между членовете на екипа

На мнение сме, че този проблем се дължи на **недоверието**, което има между членовете на мениджърския екип на “АБВ” ООД или на това, че служителите **не се познават** добре.

За това може да се съди по индивидуалните профили на осемте участника в екипа, сред които има само два профила, в които има съвпадение в начина, по който се оценява анкетираният и начина, по който го оценяват колегите му. Фактът, че констатирахме различни разминавания (някои от които – кардинални) в самооценката и оценката на колегите за цели шест (от осем!!!) служители показва, че или колегите не познават добре оценявания от тях служител, или че някои служители не искат да опишат реалните си приноси и се представят за такива, каквито не са. Това може да се прави поради страх или недоверие как ще се изтълкуват приносите им в екипната работа.

Ако служителите се познават слабо или не си имат достатъчно доверие и се страхуват един от друг, сътрудничеството в екипната им работа ще бъде на средно ниво.

Проблем No.2 – Начинът, по който екипът се справя с конфликт

На мнение сме, че този проблем се дължи на:

1. **Липсата на поне един човек в екипа със силна роля Търговец.** С други думи, в екипа отсъстват достатъчно изявени работни поведения, свързани с водене на преговори в екипа, с цел постигане на съгласие по целите, задачите, сроковете и ресурсите. Липсва умел и влиятелен служител, който да търси и постига ситуации на консенсус.

Поради този факт, често пъти се налага ръководителят на екипа да играе ролята на окончателен арбитър при разрешаването на конфликт – било то конфликт по целите, по начините на работа или на междуличностно ниво. В много случаи, конфликтите остават на вътрешно-личностно ниво, не се изявяват и не им се дава публичност, а това пречи за подобряването на работата на екипа.

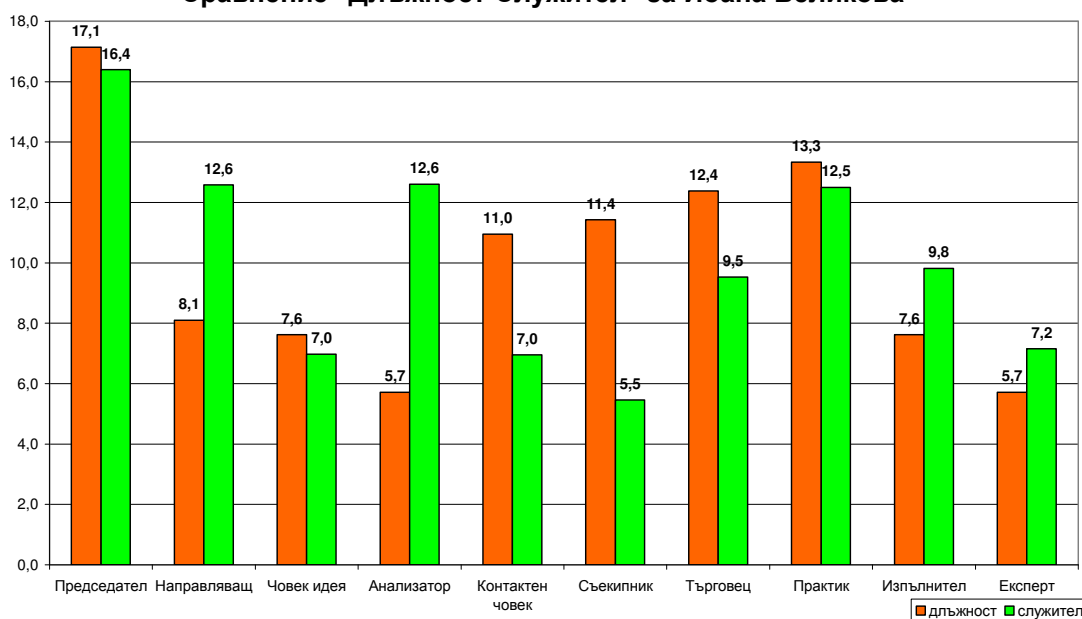
2. **Наличието в екипа на твърде много хора – силни Съекипници.** Хубаво е да има съекипници, но те имат една характерна слабост – страхът от конфликти и нерешителността да се изкаже собствено мнение. Поради тази причина, както и по-горе, множество конфликти остават на вътрешно-личностно ниво, не се изявяват, а това пречи за подобряване на работата на екипа.

Подчертаваме дебело, че под конфликт се разбира не “спор”, “скандал” или “караница”, а несъответствие на виждания, идеи, философия на работа, планове и т.н. Конфликтите са нещо лошо, когато са на личностна основа, тъй като са деструктивни, но са полезни, когато са на конструктивна, принципна основа, тъй като спомагат за раждането на най-добрите идеи и планове за работа и оттам – за подобряване на екипната работа и ефективност.

6. Диагноза на лидерството в екипа

Мениджърският екип се ръководи от Йоана Великова, която като управител носи основната отговорност за успехите и неуспехите на екипа и организацията като цяло. По-долу представяме съпоставка между профила на длъжността “Управител” на “АБВ” ООД и индивидуалния ролеви профил на Йоана Великова:

Сравнение “Длъжност-Служител” за Йоана Великова



От сравнението се вижда, че **Йоана Великова се справя успешно с изискванията на длъжността си**. Средната оценка на съпадението “длъжност-служител” при Йоана Великова е 5,20 (по шестобалната система). В този смисъл, мениджърският екип на “АБВ” ООД разполага в лицето на г-жа Великова с добър ръководител и лидер.

Съветваме г-жа Великова да поработи върху качеството “*Дипломатичност*” (присъщо на съекипниците), за да се впише по-успешно в длъжността си. Благодарение на по-дипломатичното поведение, тя ще е в състояние по-успешно да убеждава, въздейства и влияе на колегите си в екипа. Това може да се получи за сметка на други характерни поведения на Йоана Великова, като например малко по-слаба изява на ролите “Анализатор” или “Направляващ”.

7. Резюме от екипния одит

Вид на одитирания екип:	Мениджърски
Брой одитирани членове на екипа:	8 души
Състояние на екипния баланс:	Дисбаланс
Силна роля в екипа:	Липсва
Слаба роля в екипа:	Човек идея
Липсващи представители на силни роли в екипа	Има: Човек идея, Направляващ, Анализатор и Търговец
Рейтинг на екипа:	3,84
Категория на екипа:	По-скоро “добър екип”
Проблемни области за екипната ефективност:	Сътрудничество, Справяне с конфликт
Лидерство	Успешно
Тренд:	Застой или влошаване, ако проблемите не се отстранят скоро и ако екипът не се балансира по-добре

8. План за действие

На база на проведения екипен одит, предлагаме следните възможни стъпки за подобряване на ефективността и намаляване на дисбаланса на роли на мениджърския екип на “АБВ” ООД:

- xxxxxxxx - xxxxx x x x x x x x x x x x x x x x x
- x x x x x - x x x x x x x x x x x x x x x x
- xxxxxxxx - xxxxx x xxxxxxxxxxxxxxx x x x x x x x x x x
- xxxxxx - xxxxxxxx x x x x x x x x xxxxxxxxxxxxxxx x x x x x
- xxxxxxxxxxxx - xx x x x x x x x x x x x x x x x x x
- x x x x x - x x x x x x x x x x x x x x x x
- xxxxxxxx - xxxxx x xxxxxxxxxxxxxxx x x x x x x x x x x

(Забележка за читателите: Обикновено плана за действие е около 10 страници и е специфичен и конкретен за всеки одитиран екип. Тъй като този доклад е демонстрационен, тук няма да описваме детайлно плана за действие, но правим уговорката, че той е неделима част от пакета доклади по екипния одит „Промакс”.)

Благодаря Ви, че използвахте системата за екипен одит “Промакс”!
Надявам се, че информацията, която получихте е полезна и интересна.

Екипен одитор:



Тодор Христов
СИТА Мениджмънт Консулт ООД
02.09.2005