

Разработване на компетентностни модели и профили на управленските кадри в българските индустриални организации

ст.ас. Димитър Благоев

УНСС, катедра „Индустриален бизнес“

Резюме: В статията от теоретична гледна точка са представени методите за разработване на компетентностни модели. Показана е методическа схема за разработване на компетентностни модели и профили на управленски кадри на индустриални организации от икономиката на страната. На базата на разработената методическа схема и проведеното за целта практическо изследване са създадени компетентностни модели и профили на управленски кадри от различни йерархични равнища на управление в българските индустриални организации. В заключение са направени изводи за направленията, в които могат да бъдат използвани компетентностните модели и профили на управленските кадри.

Ключови думи: подготовка и повишаване на квалификацията, компетентност, компетентностен подход, компетентностни модели, компетентностни профили, управленски кадри.

JEL: I21, L21, M54.

Постановка

Постиженията на съвременната наука и техника се отразяват в образоваността и подготовката (подготвеността) на мениджърите, позволява им да бъдат не само съзидателни, но и точно обратното – „разрушителни“. Компетентен мениджър може да бъде този, който си дава ясна сметка и има пълна яснота и представа за социалната значимост на своята длъжност и професионални задължения, а също и за нейното възможно негативно влияние за природата, обществото и икономическото равновесие. Висококвалифицираните и компетентни мениджъри са носители на свободен дух, демократични убеждения и хуманни ценности.

Ефективността от действията на мениджърите не произлиза само от личностните навици и умения, а е общ синергитичен ефект от ценностно-смысловата им ориентация. С помощта на компетентностния подход и разработването на компетентностни модели и профили е възможно по-пълно и обосновано да се опишат резултатите от подготовката и повишаването на квалификацията на управленските

кадри, чиято работа като специалисти с висока квалификация предполага не просто готовност, но и способност за работа в съвременните условия на динамично изменящи се технологии и обществен живот. Мениджърът, ориентиран към бъдещето, е длъжен да бъде готов да създава нещо ново и креативно (напр. конкурентоспособна продукция) в сферата на професионалните си задължения, а също трябва да бъде готов и способен успешно да работи дори и в условия на отсъствие (липси) в своята база от знания на готови алгоритми, да проявява творчество, съзидателно мислене в нестандартни ситуации.

Целта на настоящата статия е да се идентифицира необходимостта от подготовка и повишаване на квалификацията на управленските кадри в български индустриални организации чрез разработване на модели и профили от дефинирани компетентности.

Реализирането на поставената цел предполага решаването на следните задачи:

1. Разработване на методическа схема, показваща връзката между дефинираните управленски компетентности, компетентностните модели и профили на мениджърите в индустриалните организации.
2. Разработване на модели на дефинирани управленски компетентности на мениджъри от различни йерархични нива на управление в индустриалните организации.
3. Разработване на профили и идентифициране на проблемните области на компетентност.

1. Същност на компетентностните модели на управленските кадри

В теорията са познати редица методи за идентифициране на компетентностите и за формулиране на компетентностно базирани модели¹ [Dubois, 1993]. Обикновено индустриалните организации използват един или комбинация от следните методи:

- Метод за оценка на длъжностните компетентности;
- Модифициран метод за оценка на длъжностните компетентности;
- Метод на обобщените (рогови) модели на покритие;
- Метод на променените обобщени модели;
- Метод на гъвкавия модел на длъжностните компетентности.

Най-подходящ за разработване на компетентностни модели и профили на управленските кадри в българските индустриални организации би бил методът на оценката на длъжностните компетентности, като метод, непосредствено обвързан с дефиницията, изясняваща понятието компетентност. Компетентностната методология и дефинирането на понятието компетентност са ориентирани към идентифициране както на факторите, предпоставка за най-добро трудово представяне, така и за установяване на несъответствия в нивото на компетентност на управленските кадри от различни нива на управление в индустриалната организация, сектора и икономиката като цяло със средното за съответната целева група.

В общо структурно отношение компетентностният модел се описва от консултантската компания Хей Груп като списък със съответни компетентности за определена

¹ Dubois, D., Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change, Amherst, MA: HRD Press, 1993, p. 71.

управленска длъжност с описание и поведенческо проявление на това, как всяка от компетентностите, включени в модела, се проявява в действителност.

Това може да бъде илюстрирано по следния начин (таблица 1).

Като се идентифицират различните компетентности, характерни за управленските длъжности, е необходимо да бъдат категоризирани в една логическа структура. Според Спенсър и Спенсър компетентностите би трябвало винаги да се представят и обединяват в клъстери. Компетентностите могат да бъдат категоризирани по различни начини, в зависимост от нуждите, които обслужват² [SHL, 1994].

2. Разработване на компетентностни модели на управленските кадри от различните йерархични нива на управление в индустриалните организации в България

При разработване на компетентностните модели и профили на мениджърите от българските индустриалните организации се анализират и обобщават резултатите от 22 коректно попълнени оценъчни таблици, които са част от анкетна карта. Анкетирани са 9 висши мениджъри, 11 мениджъри от средно йерархично ниво на управление и 5 оперативни мениджъри. Разработването на компетентностните модели и профили се

Таблица 1. Пример за елементите на компетентностния модел

Наименование на компетентността	Търсена информация
Определение	Активна любознателност и желание за придобиване на повече знания за неща, хора или въпроси. Прави усилия, за да разбере повече, не приема ситуациите на прима виста, излиза извън рутинните въпроси и събира информация, която може да е от полза за бъдеще.
Определения	Задава въпроси на хората, участващи в ситуации, дори и за такива, които не са действителни до момента, а само прогнозируеми. Дори по време на криза отделя време, за да събере цялата налична информация преди предприемане на конкретни действия. Лично проучва проблемите от хората около себе си, близки до проблемите. Анализира дълбоко под повърхността, за да достигне до същината на проблема. Контактува с хора, които не са лично ангажирани и свързани с проблема, за да открие алтернативни гледни точки. Провежда изследвания – прави системни усилия през определени периоди от време да събира и обработва информация, използвайки различни информационни източници. Разработва и установява собствени системи за събиране и използване на информация, включително от формални и неформални бизнес контакти. Създава съмишленици и помощници в процеса на търсене на информация.

Източник: Адаптирано по Spencer & Spencer, 1993, pp. 34-35.

² SLH, Job analysis and competency design manual, Thames Ditton, Surrey, UK, 1994.

извършва по методическа схема, изработена за целта и включваща определена последователност от действия. Управленските компетентности, включени в анкетната карта, се оценяват по следната оценъчна скала (фигура 1).

След като анкетираният е дал оценка за степента на влияние на дефинираните в анкетната карта управленски компетентности за постигане на най-добро трудово представяне на подчинените му мениджъри, е необходимо да се оцени и степента на реално притежаване на съответните компетентности от страна на подчинените му управленски кадри. Тази оценка се осъществява по оценъчната скала, представена във фигура 2.

Обработката на информацията и обобщаването на резултатите от анкетирането се извършва при определена последователност и при спазването на конкретни правила.

1. Дефиниране на компетентностни модели от 10-12 компетентности общо за всички управленски кадри и по отделни ка-

тегории управленски кадри съобразно йерархичната структура на управление. Това става на база на баловете оценки, дадени за всяка една конкретна управленска компетентност по оценъчната скала за степен на влияние върху нивото на трудово представяне и се осъществява (изчислява) по следната формула:

$$U_f = \frac{\sum_{j=1}^n k_j \cdot m_j}{\sum_{j=1}^n k_j},$$

където:

U_f е относителното тегло на компетентността;

m_j – баловата оценка;

k_j – броят на анкетираните, посочили съответната компетентност;

j – $[1, n]$.

По съответния начин се определят относителните тегла на всички управленски компетентности, посочени в анкетната карта и оценени от мениджърите на съответното йерархично ниво на управление в изследваните индустриални организации.



Фигура 1. Оценъчна скала за степента на влияние на конкретна управленска компетентност върху нивото на трудово представяне на управленските кадри



Фигура 2. Оценъчна скала за степента на притежание и желаната степен на притежание на конкретна управленска компетентност

Градирането на компетентностите става в низходящ ред, като компетентностите с по-високи балови оценки са с по-високо влияние върху нивото на трудовото представяне на мениджърите от низходящото управленско ниво. От ранжираните по този начин, посочени в анкетната карта управленски компетентности, се избират 10-12, които ще бъдат включени в компетентностния модел за изграждане (разработване) на компетентностния профил на низходящото йерархично управленско ниво.

2. Обобщаване на баловите оценки на компетентностите, включени в компетентностните модели за разработване на профили по отделни категории управленски кадри в индустриалните организации.

За всяка една от дефинираните компетентности, включени в компетентностните модели, обобщаването на баловите оценки се извършва по формула, аналогична на форму-

лата за определяне на относителното тегло на компетентностите:

$$Z_{\alpha} = \frac{\sum_{i=0}^6 n_i \cdot k_j}{\sum_{j=1}^n k_j},$$

където:

Z_{α} е обобщената (осреднена) балова оценка на степента на притежаване на компетентността;

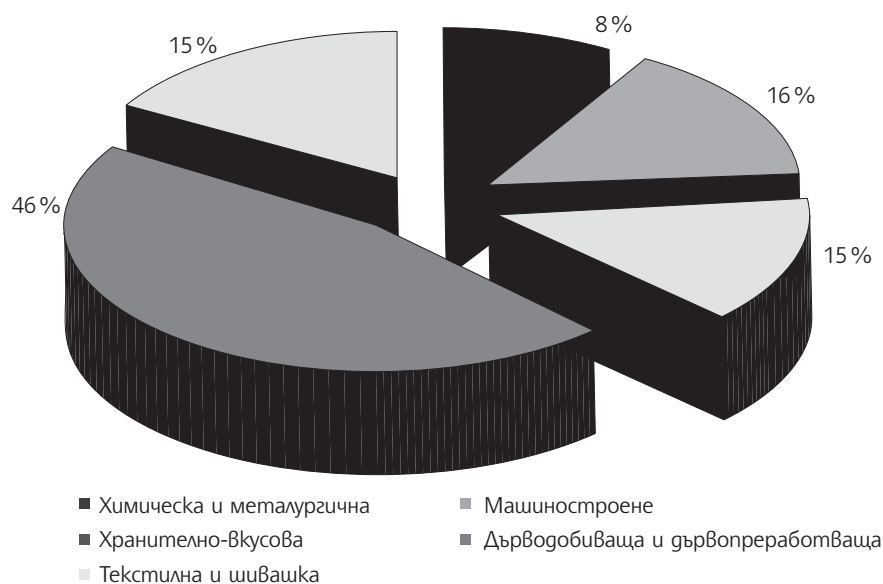
n_i – баловата оценка за оценяване степента на притежание на конкретна компетентност, включена в компетентностния модел;

k_j – броят на анкетните карти, включващи оценяваната компетентност;

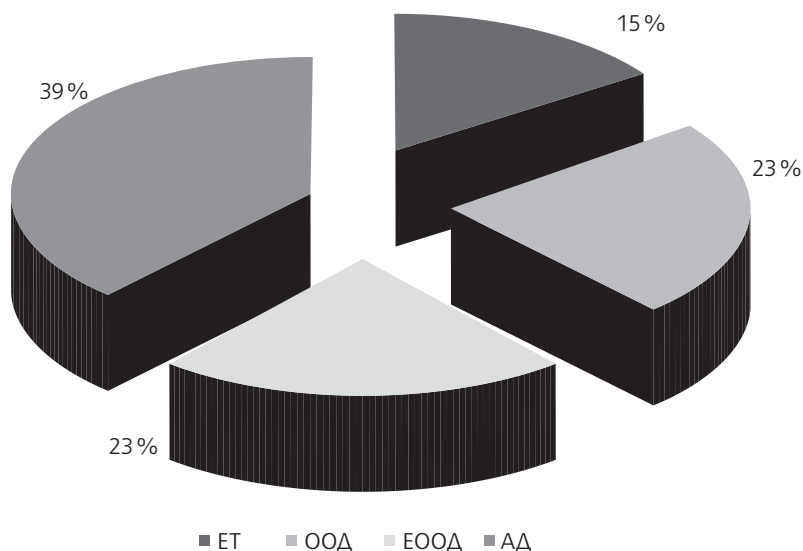
$j - [0; n]$;

$i - [0; 6]$.

Чрез формулата се осредняват оценките за всички компетентности, изграждащи компетентностния модел.



Фигура 3. Секторна принадлежност на изследваните индустриални организации



Фигура 4. Форма на регистрация на изследваните предприятия според Търговския закон

Компетентностният профил се построява върху градуирана окръжност разделена на 10-12 равни части съобразно броя на компетентностите, включени в компетентностния модел.

Като основни характеристики на изследваните индустриални организации могат да се изведат тяхната секторна принадлежност (фигура 3), формата на правна регистрация по Търговския закон (фигура 4) и големината на предприятията според числеността на заетия персонал в тях (фигура 5).

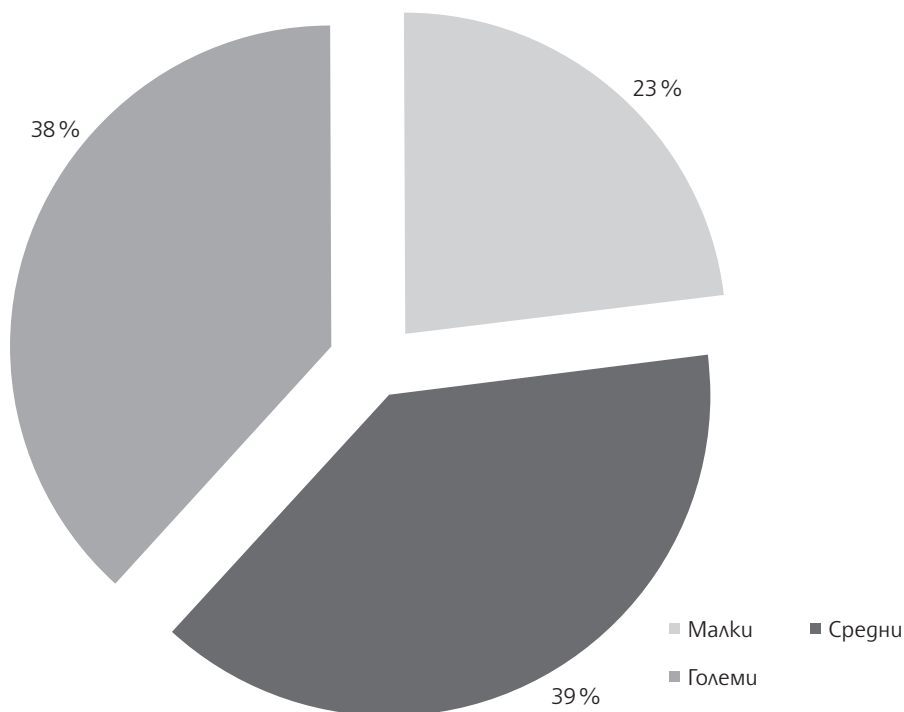
Наблюдава се сравнително равномерно разпределение на изследваните индустриални организации по различните класификационни критерии. Въпреки неголемия брой на изследваните предприятия за идентифициране и разработване на компетентностни модели и профили на мениджърите от различните йерархични нива на управление може да се каже, че нормалното разпределение с липса на превес по избраните критерии за класифициране ни дава основание да твърдим, че

изводите и препоръките могат да бъдат отнесени до генералната съвкупност от предприятия на индустрията на страната. Структурата и числеността на управленските кадри в проучваните индустриални организации е в пряка зависимост от тяхната големина и секторна принадлежност (фигура 6 и таблица 2).

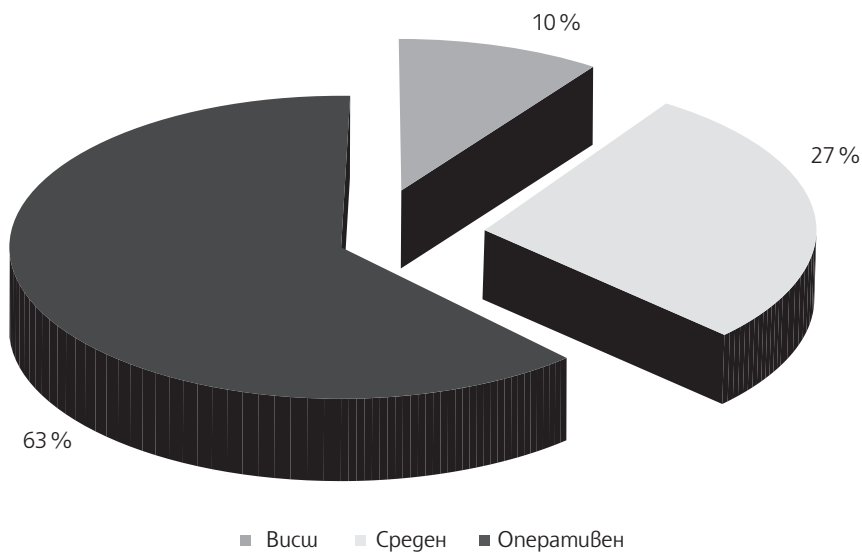
От таблицата и структурната графика се вижда, че въпреки малкия брой изследвани индустриални организации, те се отличават със значителен брой управленски кадри от трите изследвани нива на управление – ви-

Таблица 2. Численост на управленските кадри по отделни категории в изследваните предприятия

Управленски кадри по категории	Брой души
Висш	43
Среген	122
Оперативен	277
Общо	442



Фигура 5. Разпределение на предприятията по големина според числеността на персонала



Фигура 6. Структура на управленските кадри по отделни нива на управление

сше, средно и оперативно. Това е прокутувано от факта, че в по-голямата си част изследваните индустриални организации попадат в групата на големите и средните предприятия по класификационния критерий „численост на персонала“ и в по-малка сте-

пен към групата на малките предприятия. При подбора на предприятия за оценка на компетентността на управленските им кадри това не е случайно избрано. В по-голямата си част големите и средните предприятия като правило се отличават с по-сложна

Таблица 3. Модел на управленски компетентности на висши мениджъри

Компетентност	Разшифровка	Оценка степен-та на влияние
		Средна оценка
Гъвкавост/приспособимост	Успешно се приспособява към променящите се изисквания и условия на вътрешната и външната среда на организацията.	3,67
Представяне	Способност да представят идеите си ясно и с лекота и интерес, така че останалите да разбират какво се има предвид	3,67
Способност за планиране и организиране	Организира и изготвя графици за дейността и разходването на ресурсите. Извършва мониторинг на времето и изпълнението на плановете.	3,67
Увереност	Способност да заявява собствената си позиция по въпроси; без колебания да взема решения, когато се изисква, и да се самозадължава и да задължава подчинените си съответно.	3,67
Междоличностна чувствителност	Взаимодействие с колеги и подчинени по чувствителен и ефективен начин. Уважава и работи добре с останалите.	3,33
Способност за анализирание и разрешаване на проблеми	Анализира въпросите и ги разделя на съставните им части. Изготвя системни и рационални решения въз основа на съответната информация.	3,33
Вербална комуникация	Говори ясно, гладко и по начин, завладяващ както отделни лица, така и групи от хора.	3,00
Влияние	Способност да използва различни методи (например моделиране на поведението или на интересите на персонала), за да получи подкрепа за идеи, стратегии и ценности.	3,00
Идейна гъвкавост	Възможност да идентифицира възможни алтернативи в планирането и вземането на решения; има различни варианти, върху които да се фокусира едновременно и да оценява техните доводи „за“ и „против“.	3,00
Лидерство	Мотивира и упълномощава групи лица, с цел да се постигнат организационните цели.	3,00
Ориентация към действие	Демонстрация на готовност да се вземат решения, да поема инициатива и да поема отговорност за произтичащите от това действия.	3,00

и разклонена организационна структура на управление, в която в различни структурни звена са заети по-голям брой управленски кадри. От друга страна, малките предприятия се отличават с проста организационна структура на управление – най-често с едно или в много редки случаи с две нива на управление, в която са заети минимален брой управленски кадри. Това се прави с цел операционализиране на производството в малките предприятия и минимизиране на разходите за управление.

Разработването на компетентностните модели и профили се извършва на следните нива:

1. Разработване на обобщен компетентностен модел и профил на мениджъри от висше, средно и оперативно йерархично ниво на управление в индустриалните организации.
2. Разработване на общ компетентностен модел и профил на управленските кадри в индустриалните организации.

На база на така разработените модели и профили е направен сравнителен анализ за набора от компетентности, влизащи в различните компетентностни модели, и степента на тяхното реално и желано притежание от страна на управленските кадри.

От оценките, дадени от анкетираните мениджъри за степента на влияние на компетентностите върху нивото на трудовото представяне, се обособява следният компетентностен модел, характерен за управленските кадри от висше йерархично ниво на управление (таблица 3).

Аналогичен е подходът и при определяне на компетентностните модели за мениджърите от средно и оперативно ниво на управление (таблица 4 и таблица 5). Изчислените оценки на всички, включени в анкетата, управленски

компетентности са ранжирани по низходящ ред, като за включване в компетентностния модел се селектират тези, класирани на първите 10 места. В компетентностния модел може да фигурират и 11 или 12 компетентности, ако при изчисляване на средната балова оценка, за да се определи степента на влияние, настъпва ситуация последните класирани компетентности да са с еднакви балови оценки. Такъв е случаят при модела на управленските компетентности на мениджъри от средно йерархично равнище.

Освен диференцирани компетентностни модели е възможно да се разработи и един обобщен компетентностен модел, който да отразява тенденциите и спецификите на вече сегментираните (таблица 6).

След като са надлежно определени и включени в управленски компетентностни модели, дефинираните управленски компетентности могат да бъдат включени в разработването на компетентностните профили на мениджърите от индустриалните организации. За нуждите на сравнителния анализ обаче интерес представлява и сравнението между компетентностните модели и набора от съставляващи ги компетентности (таблица 7).

От сравнителната таблица се вижда, че съществуват компетентности, които са съставляващи и на трите компетентностни модела. Такива компетентности са „гъвкавост и приспособимост“ и „представяне“. Други компетентности са включени в два модела в различни комбинации – „висши и средни“, „средни и оперативни“ и „висши и оперативни“. Такива компетентности са „лидерство“, „вербална комуникация“, „способност за анализиране и разрешаване на проблеми“, „ориентация към качество“ и „устойчивост“. Компетентностите, включени в два или в трите модела на управленските компетентности за

Таблица 4. Модел на управленски компетентности на мениджъри от средно йерархично ниво

Компетентност	Разшифровка	Оценка степента на влияние
		Средна оценка
Способност за анализиране и разрешаване на проблеми	Анализира въпросите и ги разделя на съставните им части. Изготвя системни и рационални решения въз основа на съответната информация.	3,50
Способност за планиране и организиране	Организира и изготвя графици за дейността и разходването на ресурсите. Извършва мониторинг на времето и изпълнението на плановете.	3,33
Лична мотивация	Самозадължава се да работи усърдно за постигане на личните и организационните цели. Показва ентузиазъм и кариерна ангажираност.	3,17
Пазарна осведоменост	Разбира и прилага търговски и финансови принципи. Разглежда проблемите от гледна точка на разходи, печалби, пазари и добавена стойност.	3,17
Представяне	Способност да представят идеите си ясно и с лекота и интерес, така че останалите да разбират какво се има предвид.	3,17
Гъвкавост/приспособимост	Успешно се приспособява към променящите се изисквания и условия на вътрешната и външната среда на организацията.	3,00
Ориентация към качество	Показва ориентираност за целите и стандартите. Гарантира, че качествените стандарти и стандартите за производителност са изпълнени.	3,00
Устойчивост	Поддържа ефективно работно поведение в периоди на криза или затруднение. Остава спокоен, стабилен и под самоконтрол.	3,00
Вербална комуникация	Говори ясно, гладко и по начин, завладяващ както отделни лица, така и групи от хора.	2,83
Способност за търсене на информация	Способност да събира много, различни видове информация и да използва широк набор от източници за изграждане на богата информационна среда в подготовка за вземане на решения в организацията.	2,83
Управление на взаимоотношенията	Умения за въвличане на подчинените в работата и способност за изграждане на съвместни екипи, в които членове на групата да се чувстват ценени и оправомощени и имащи общи цели.	2,83

различните категории персонал, **ще наричаме „обща управленски компетентности“**. Останалите компетентности, които са специфични за строго определен модел на управленски компетентности и не фигурират в останали, **ще наричаме**

„специфични управленски компетентности“. Такива в нашия случай са „пазарната осведоменост“ (характерна за мениджърите на средно ниво), „влияние“ и „увереност“ (характерна за мениджърите от висше ниво) и т.н.

Таблица 5. Модел на управленски компетентности на оперативни мениджъри

Компетентност	Разшифровка	Оценка степен-та на влияние
		Средна оценка
Представяне	Способност да представят идеите си ясно и с лекота и интерес, така че останалите да разбират какво се има предвид.	3,58
Проактивна ориентация	Да умее да структурира задачите за екипа; да изпълнява планове и идеи; да поема отговорност за всички аспекти на управленската ситуация.	3,58
Лидерство	Мотивира и упълномощава други лица с цел да се постигнат организационните цели.	3,50
Специализирани знания	Разбира техническите или професионалните аспекти на работата и непрекъснато поддържа техническите си познания.	3,42
Гъвкавост/приспособимост	Успешно се приспособява към променящите се изисквания и условия на вътрешната и външната среда на организацията.	3,33
Ориентация за постижения	Да притежава високи вътрешни работни стандарти и да определя и да си поставя постижими и амбициозни цели; да има желание да направи нещата по-добре.	3,33
Ориентация към качество	Показва ориентираност за целите и стандартите. Гарантира, че качествените стандарти и стандартите за производителност са изпълнени.	3,33
Писмена комуникация	Способност за писане по ясен и стегнат начин, като използва подходяща граматика, стил и език за аудиторията.	3,33
Стратегическо мислене	Демонстрира широко базиран поглед върху проблемите, събитията и дейностите и възприемането на техните дългосрочни въздействия и последици.	3,33
Устойчивост	Поддържа ефективно работно поведение в периоди на криза или затруднение. Остава спокоен, стабилен и под самоконтрол.	3,33

Констатациите, които могат да се направят от проведеня по-горе сравнителен анализ на компетентностните модели на различни категории управленски кадри, са следните:

- Наблюдава се относително голямо различие в компетентностите, включени в моделите на мениджърите от висше, средно и оперативни ниво на управление в индустриалните организации;
- Моделът на управленските компетентности на мениджърите от средно йерархично ниво на управление се доближава в еднаква степен както до този на висшите мениджъри, така и до този на оперативните управленски кадри. Т.е. има по еднакъв брой общи компетентности и с двата модела.
- За управленските модели от висше и средно ниво на управление са характерни компетентности, насочени към стратегическото

Таблица 6. Обобщен компетентностен модел на управленските кадри

Компетентност	Разшифровка	Оценка степен-та на влияние
		Средна оценка
Представяне	Способност да представят идеите си ясно и с лекота и интерес, така че останалите да разбират какво се има предвид.	3,47
Способност за планиране и организиране	Организира и изготвя графици за дейността и разходването на ресурсите. Извършва мониторинг на времето и изпълнението на плановете.	3,39
Гъвкавост/приспособимост	Успешно се приспособява към променящите се изисквания и условия на вътрешната и външната среда на организацията.	3,33
Способност за анализиране и разрешаване на проблеми	Анализира въпросите и ги разделя на съставните им части. Изготвя системни и рационални решения въз основа на съответната информация.	3,33
Увереност	Способност да заявява собствената си позиция по въпроси; решително да взема решения, когато се изисква и да се самозадължава и да задължава подчинените си съответно.	3,17
Проактивна ориентация	Да умее да структурира задачите за екипа; да изпълнява плановете и идеи; да поема отговорност за всички аспекти на управленската ситуация.	3,08
Лидерство	Мотивира и упълномощава групи лица с цел да се постигнат организационните цели.	3,00
Ориентация към качество	Показва ориентираност за целите и стандартите. Гарантира, че качествените стандарти и стандартите за производителност са изпълнени.	3,00
Устойчивост	Поддържа ефективно работно поведение в периоди на криза или затруднение. Остава спокоен, стабилен и под самоконтрол.	3,00
Способност за търсене на информация	Способност да събира много, различни видове информация и да използва широк набор от източници за изграждане на богата информационна среда в подготовка за вземане на решения в организацията	2,97
Пазарна осведоменост	Разбира и прилага търговски и финансови принципи. Разглежда проблемите от гледна точка на разходи, печалби, пазари и добавена стойност.	2,97

управление на индустриалните организации, такива като „Междучелностна чувствителност“, „Способност за планиране и организиране“, „Идейна гъвкавост“ и др.

• За моделите на управленските кадри от оперативно ниво на управление са ха-

рактерни компетентности, осигуряващи ефективност в оперативен порядък. Там са включени такива компетентности, като „Специализирани знания“, „Писмена комуникация“, „Ориентация към постижения“ и т.н.

Таблица 7. Сравнение на компетентностите, включени в компетентностните модели на отделните категории управленски кадри

Компетентност	Висш управленски кадър	Среден управленски кадър	Оперативен управленски кадър
Ориентация към действие	X		
Ориентация към развитие			
Пазарна осведоменост		X	
Гъвкавост/приспособимост	X	X	X
Креативност и иновативност			
Междоличностна чувствителност	X		
Лидерство	X		X
Вербална комуникация	X	X	
Лична мотивация		X	
Убедителност			
Способност за планиране и организиране	X	X	
Способност за анализиране и разрешаване на проблеми	X	X	
Организация към качество		X	X
Специализирани знания			X
Стратегическо мислене			X
Писмена комуникация			X
Устойчивост		X	X
Способност за търсене на информация		X	
Идейна гъвкавост	X		
Управление на взаимодействията		X	
Влияние	X		
Увереност	X		
Представяне	X	X	X
Проактивна ориентация			X
Ориентация за постижения			X

3. Разработване на компетентностни профили на управленските кадри от индустриалните организации в България

Разработването на компетентностните профили се извършва на базата

на оценките, дадени от анкетираните мениджъри за степента на притежание на подчинените им управленски кадри. Компетентностите, използвани за разработване на профилите на мениджърите, са идентифицираните и включени компетентности в компетентностните модели на управленските кадри от различни нива

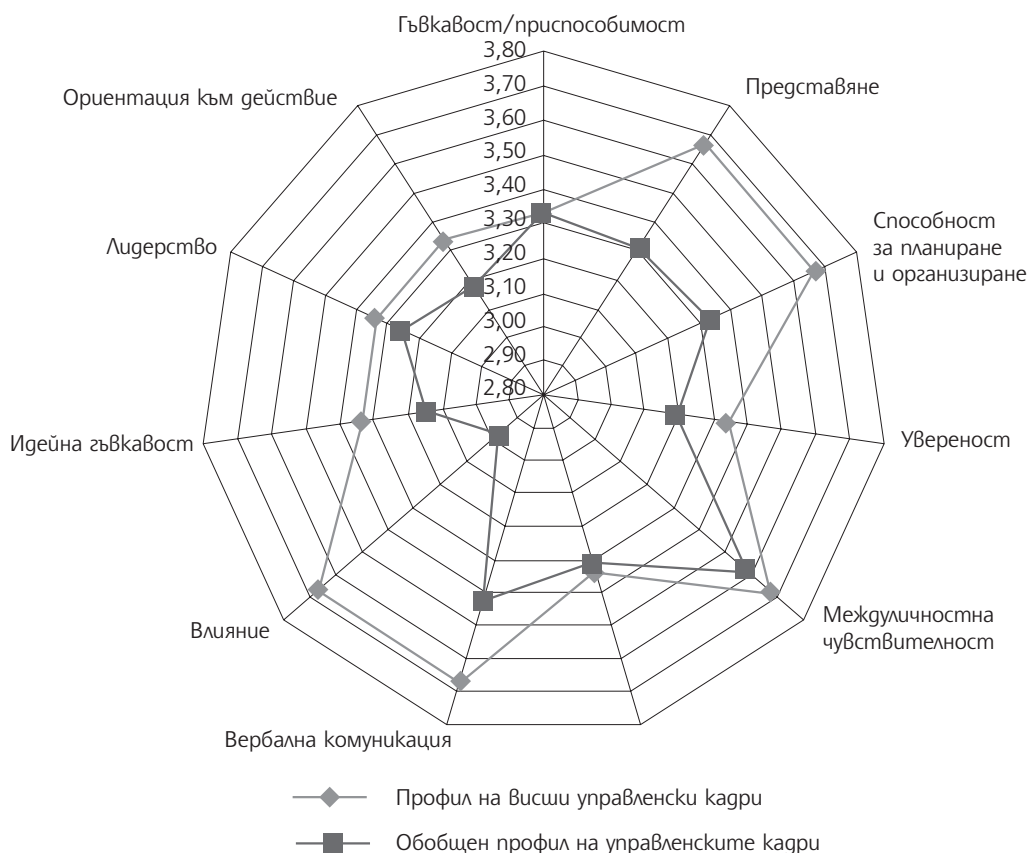
на управление и класифицирани по различни идентификационни критерии.

За да се идентифицират спецификите на управленските компетентности в елементна степен на притежание за всяка една от категориите управленски кадри – висш, среден и оперативен, се разработват съпоставителни компетентностни профили, като база за сравнение се използва обобщения компетентностен профил на всички управленски кадри от изследваната съвкупност индустриални организации. По този начин се открояват специфичните компетентности

за съответната категория управленски кадри и степента на разминаване на степента на притежание със средната за всички управленски кадри от индустриалните организации в България.

Направлението, в което се осъществява изследването, е съпоставка на компетентностните профили на висшите, средните и оперативните мениджъри с обобщения компетентностен профил на управленските кадри.

Хистограмата на компетентностния профил на висшите управленски кадри (фигура 7) по-



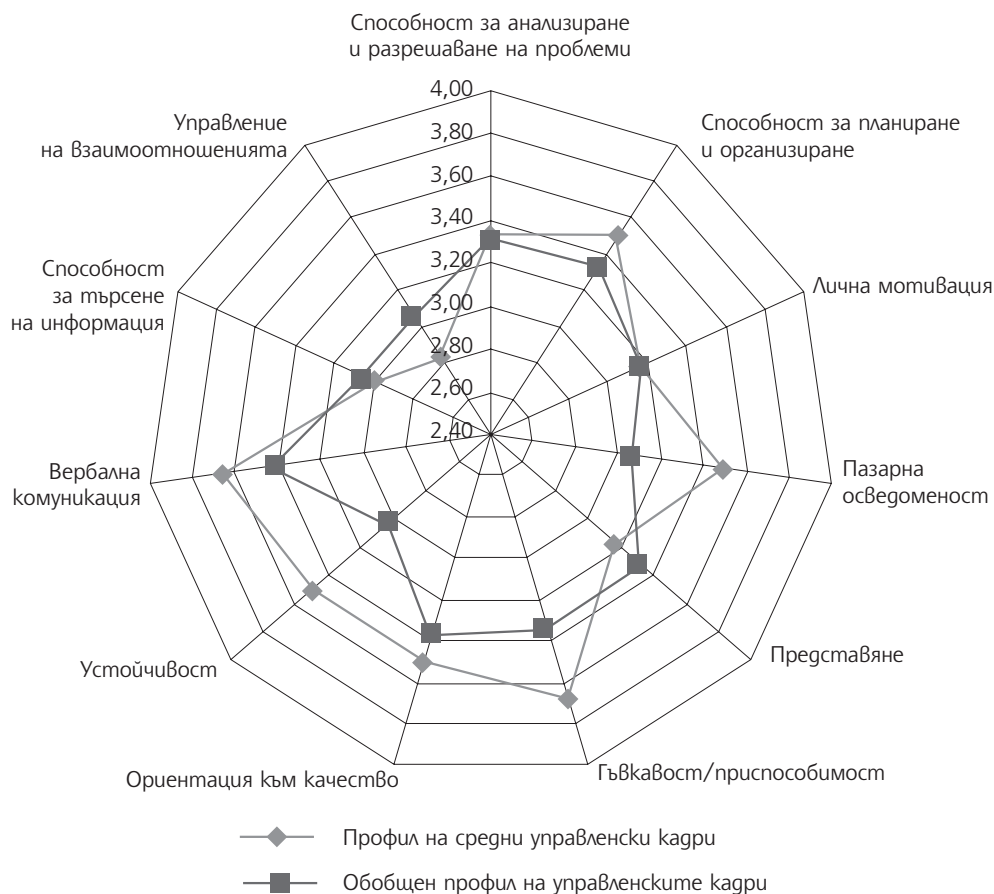
Фигура 7. Сравнителен компетентностен профил на висшите управленски кадри

казва, че нивото на тяхната компетентност по всички елементи на компетентностния модел изпреварва средното ниво на компетентност на мениджърите като цяло.

Това показва една обща висока подготвеност на висшите управленски кадри в индустриалните организации. Особено голямо е разминаването при такива компетентности, като „влияние“, „представяне“, „способност за планиране и организиране“. Именно тези компетентности могат да бъдат определени като характерни и присъщи на висшия мениджмънт и от нивото на тяхно-

то притежание да се определят конкурентните предимства на организациите. При други компетентности разминаването не е толкова ясно изразено (такива са: „гъвкавост и приспособимост“, „междучелностна чувствителност“, „лидерство“ и т.н.), тъй като те са с аналогична тежест както при висшите мениджъри, така и при останалите категории управленски кадри.

При съпоставката на компетентностния профил на управленските кадри от средно йерархично ниво на управление с обобщения управленски компетентностен профил, се



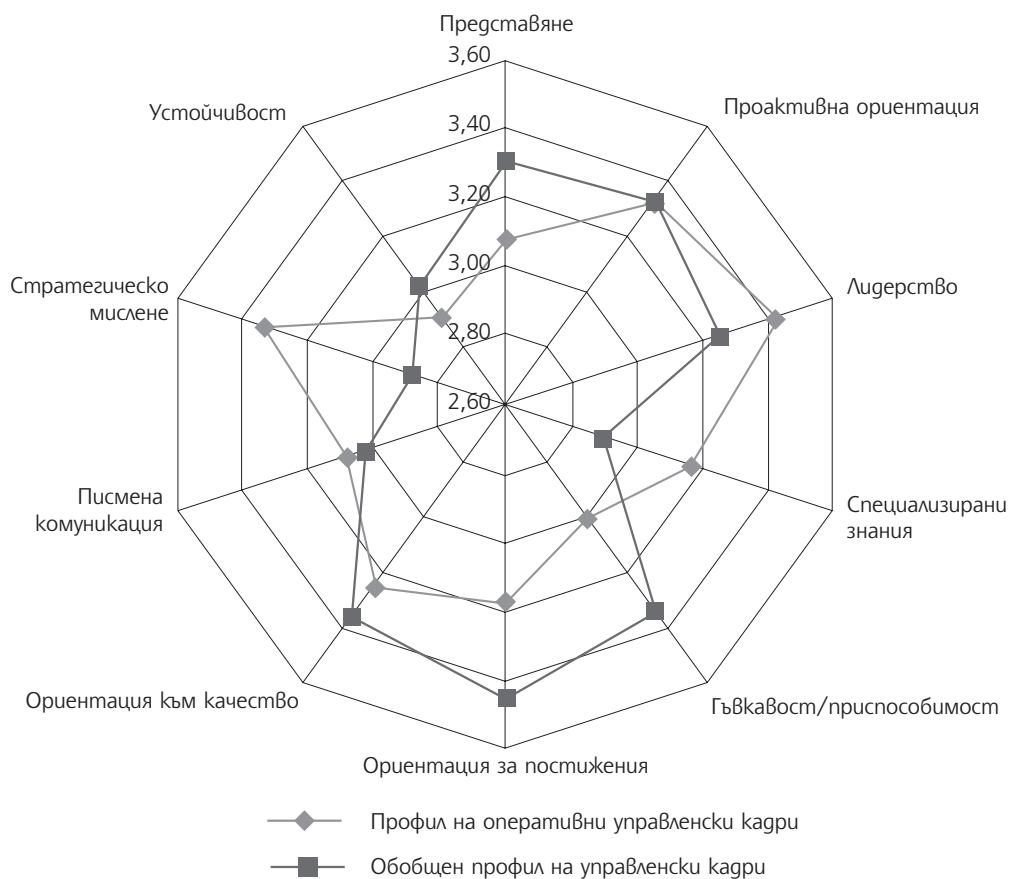
Фигура 8. Сравнителен компетентностен профил на мениджърите от средно ниво на управление

наблюдават вече някои компетентности, които са с по-високо ниво на притежание (фигура 8).

Такива компетентности са „представяне“, „способност за търсене на информация“, „лична мотивация“. Тъй като тези компетентности не са строго специфични за по-високото ниво на мениджмънт, но са с достатъчно висока степен на значение за трудовото представяне на управленските кадри от средно йерархично ниво, именно в тяхното придобиване и повишаване трябва да бъде насочена подготовката и повиша-

ването на квалификацията. Друга част от компетентностите, като „устойчивост“, „пазарна осведоменост“, „гъвкавост и приспособимост“, се отличават с достатъчно високо ниво на притежание в сравнение със средното им притежание от общата съвкупност и те могат да бъдат определени като специфични и характерни за мениджърите от средно ниво на управление в индустриалните организации.

За управленските кадри от оперативното ниво на управление в най-голяма степен се наблюдава изоставане в притежанието на компе-



Фигура 9. Сравнителен компетентностен профил на мениджърите от оперативното ниво на управление

ментностите включени в компетентностния модел в сравнение с общата съвкупност (фигура 9).

Такова изоставане е налице при компетентностите „ориентация към постигане на качество“, „ориентация към постижения“, „гъвкавост и приспособимост“, „представяне“ и „устойчивост“. Част от тези компетентности определихме като специфични за мениджърите от висше и средно ниво на управление и по-ниското ниво на тяхното притежание от страна на оперативните управленски кадри е нещо естествено. Други, като „ориентация към постигане на качество“ и „ориентация към постижения“, които в голяма степен са особено важни за доброто трудово представяне на оперативните мениджъри, е необходимо да бъдат разработвани чрез допълнителна подготовка и повишаване на управленската квалификация.

От хистограмата се вижда, че и при оперативните управленски кадри могат да бъдат определени компетентности, които са специфични за тяхното ниво на управление и се отличават с по-високо ниво на притежание спрямо общата съвкупност анкетираните мениджъри. Такива компетентности са: „специализирани знания“, „лидерство“ и „стратегическо мислене“. Въпреки че като цяло тяхното притежание е на сравнително добро ниво спрямо общата съвкупност, влиянието им върху доброто трудово представяне налага те да бъдат проучвани допълнително за всяко конкретно предприятие и при наличие на пропуски, подготовката и повишаването на квалификацията на оперативните мениджъри да бъде насочена именно в тази посока.

Изводи и препоръки

Изводите, които могат да се направят от разработените компетентностни

модели и профили на управленските кадри от индустриални организации в страната, са следните:

- Дефинирането на набор от управленски компетентности е основа за идентифициране на управленски компетентностни модели.
- Компетентностните модели на мениджърите отразяват нивото на техните знания, умения и личностни характеристики, обединени в набор от управленски компетентности.
- Компетентностните модели са основа за изграждане на профил на управленската компетентност на мениджърите от различните нива на управление и от различните типове индустриални организации.
- Компетентностните профили могат да бъдат използвани за идентифициране на необходимостта от повишаване на подготовката и квалификацията на управленските кадри на различните нива на управление в предприятията. Това може да бъде направено в две направления: **първо**, като абсолютно и относително отклонение на желано от реално притежаване на компетентността, и **второ**, като сравнение на индивидуалното ниво на компетентност с разработените обобщени компетентностни профили за категориите управленски кадри.

От така направените изводи могат да бъдат обособени и някои **препоръки** към ръководителите на индустриалните организации и други заинтересовани лица:

1. Да се разработят модели на управленски компетентности в българските индустриални организации за всяко йерархично равнище на управление и за всяка функционална област от организационната структура на управление.
2. Компетентностите, включени в компетентностния модел, периодично да се актуализират чрез проучване на степента на влиянието им върху трудовото представяне.

3. Разработването и актуализирането на компетентностните профили да се извършва регулярно с цел отчитане на промените в условията на работа и рефлектиращите върху организацията фактори на близката и далечната обкръжаваща среда.

4. Да се извършва текущ съпоставителен анализ на компетентностните профили в отделни времеви периоди. Целта на този съпоставителен анализ е проследяване на динамиката в изменението на компетентностните профили в избрана структурна единица.

Литература

1. Илиев, Й., Управление на човешките ресурси – умението да мотивираме, Абазар, 2005.

2. Илиева, М., Студентската оценка като емпирично изследване, сп. „Управление и устойчиво развитие“, бр. 3-4, 2002.

3. Колектив, Методическо ръководство за обучение на възрастни, С., 2004.

4. Компетентностный подход в обучении взрослых, материалы к третьему заседанию методологического семинара, Москва, 2004.

5. Ghoshal, S., C. Bartlett, The Individualized Corporation, Oxford, Heinemann, 1998.

6. Golembiewski, R. and M. White, Cases in Public Management, 4-th ed., Boston Houghton Mifflin Company, 1983.

7. Guile, D., N. Fonda, Performance management through capability, issues: in People Management, issue 25, London, Chartered Institute of Personnel and Development, 1998.

8. Hammer, M., J. Champy, Re-engineering the Corporation: A manifesto for business revolution, London, Nicholas Brealey, 1993.

9. Hardingham, A., Designing Training, London, Institute of Personnel and Development, 1997.

10. Hirsh, W., A. Carter, New Directions in Management Development, Report 378, Brighton, Institute for Employment Studies, 2002.

11. Hodgeson, P., S. Cranier, What do high performance managers really do?, London, Pitman, 1993.

12. Hooghiemstra, T., Management of talent. European Management Journal, 8(2), 1990. **И**