



*Проблеми  
с оперативния  
мениджмънт*

**Управленските функции в практиката:  
Дилемата “управленец” или “добър  
специалист”**

# Умения и компетенции

## *Комуникация*

- Умения за даване на обратна връзка
- Междупличностна комуникация
- Изграждане на атмосфера на екипност
- Договаряне и постигане на ангажираност от страна на служителите



# Умения и компетенции

## *Разрешаване на конфликти*

- Умения за управление на конфликтни ситуации
- Идентифициране на основните източници на конфликт
- Избор на стратегия за разрешаване на възникнала конфликтна ситуация



# Умения и компетенции

## *Управление на персонала*

- мотивиране на служителите – ролята на парите, личния пример, спазването на вътрешния ред
- оценка на изпълнението



# Умения и компетенции

## *Стратегически и оперативни умения и функции*

- Умения за определяне на цели
- Вземане на решения
- Контрол върху изпълнението на поставените задачи



# Проблеми

- **нужда от по-висока ангажираност с проблемите (нагласите на много ръководители са, че проблемите не зависят от тях и е по-важно да си намериш оправдание защо не си се справил, а не да намериш решение)**
- **има личности, готови да поемат инициативата и отговорността, но и другата крайност - не всички се чувстват достатъчно ангажирани**



# Проблеми в комуникацията

- **важна за сътрудниците информация не достига до тях**
- **началник от едно звено да се разпорежда с хората от друго звено**
- **прескачане на нива отгоре надолу при даване на разпореждания и разпределяне на задачи**
- **прескачане на нива отдолу нагоре за решаване на лични проблеми**
- **прехвърляне на отговорности от едно звено на друго в рамките на общия производствен процес**





# Проблеми в комуникацията - даване на обратна връзка

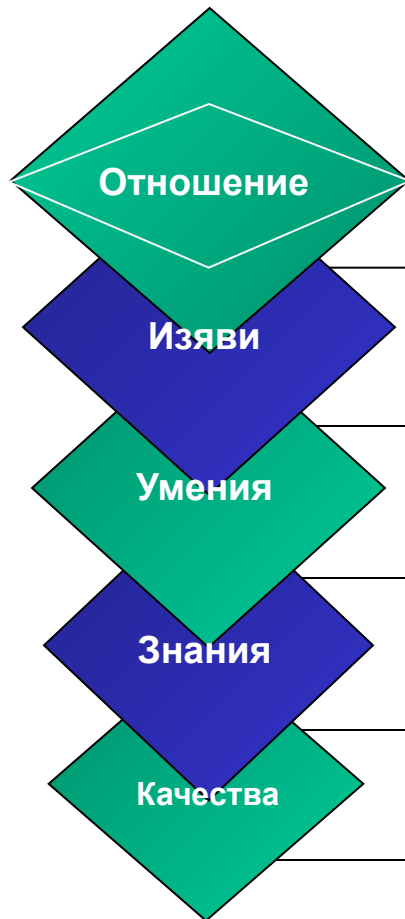
- Има дефицит в умението да се дава обратна връзка, което се изразява в няколко неща:
  - Склонността на някои Началници на смени да критикуват своите подчинени гръмогласно пред всички - носи големи морални щети и демотивация
  - Понякога липсва климат за даване на положителна обратна връзка – “Защо да ги хвалим? Те и без това се интересуват само от парите.”
  - Понякога се взимат решения, които даден началник не счита за необходимо да обосновава (субективизъм) - “Така съм решил, нали затова съм началник.”

# Какво предприехме

- **Стартирахме дългосрочна програма за повишаване на ръководните умения на тази група и метода “световното кафене” беше първото обучение от програмата**
- **Система за оценка на кадрите - до края на годината предстои оценка (най-вероятно 360°)**



# ЕЛЕМЕНТИ НА РАЗВИТИЕТО



Тук има най-остър дефицит и необходимост от спешни мерки за повишаване на доверието в ръководството

Поведението и резултатите дават ясна представа за истинския потенциал за растеж на всеки ръководител

Чрез трупане на опит, обучения и коучинг повечето ръководители могат да се развият още по-добре

Дефицитът е явен в много отношения, но това може да се навакса с обучения при тези, които имат качества

Всички, които имат необходимия минимум качества, подлежат на развитие

# МЕРКИ ПО РАЗВИТИЕ НА КАДРИТЕ

Насърчаване на по-активно сътрудничество между Ръководители на отдели и Началници на смени

Постоянна борба с негативизма и скептицизма

Подобряване на вътрешно-фирмената комуникация (отваряне на нови канали, целенасочено обучение) и имиджа на фирмата

Създаване и внедряване на Система за оценка и Програма за обучения

Изграждане на позитивен дух,  
насочен към сътрудничество и  
постижения

## Общи изводи – “Плюсове”

- По-голямата част от оперативните ръководители в “Либхер – Марица” имат необходимия личностен и професионален потенциал да бъдат добри мениджъри на своето ниво – при осигурена постоянна подкрепа те могат да развият необходимите компетенции и умения за успешно справяне със своите задължения и отговорности
- Мнозинството от оперативните ръководители подхождат към своята работа с висока отговорност, с готовност да се справят с предизвикателствата и с лоялност към своя работодател.



## Общи изводи – “Минусите”

- Не всички оперативни ръководители в “Либхер – Марица” са подходящи за управленски длъжности - по-добре да се подменят, за да не нанасят щети чрез неадекватно поведение, а да се инвестира в нови ръководни кадри
- При по-нататъшен растеж на завода ниското ниво на някои от личностите, които заемат ръководни длъжности, може да доведе до сериозни затруднения в задържането на добрите работници и успешното изпълнение на плановете по количество и качество

# Изводи

- **ръководенето и работата с хора не е базирано само на опит. Това е научна дисциплина и всеки може да я изучава, и така да подобрява уменията, а оттам работата и резултатите си.**
- **съвременните условия изискват от нас постоянно да се напасваме на бързо променящите се пазарни изисквания и един ръководител не може да е напълно успешен в работата си ако не се интересува от новостите и не се стреми да повишава квалификацията си**



# Изводи

- има връзка между мотивираността, информираността и удовлетвореността на служителите от една страна и качеството на продукта от друга. Колкото хората са по-удовлетворени толкова по-качествено работят, т.е. толкова по-малко са допълнителните фирмени разходи за доработки, брак, гаранционен сервиз
- комуникацията (информирането на служителите по всякакви въпроси и на всички нива) е важен процес, пряко свързан с мотивацията и е един от залозите за успеха
- фирмата е една система, в която всички процеси са свързани помежду си и крайния резултат зависи от доброто представяне на всички по веригата







**Авторитетът не идва със заповедта за  
назначение на ръководна позиция –  
той е резултат от доверието в нас!**

*Доверие, което сме спечелили със своето уважение към  
другите, със своята надеждност и предсказуемост,  
както и с доказване в практиката, че сме заслужили своята  
позиция със своята компетентност и поведение.*



Благодаря  
за вниманието!