

**ВАРНАНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ „ЧЕРНОРИЗЕЦ
ХРАБЪР“
ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И
АДМИНИСТРАЦИЯ“
КАТЕДРА „АДМИНИСТРАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ И ПОЛИТИЧЕСКИ
НАУКИ“**

БОГДАН МАЙДА

**СЪВРЕМЕННИ НАСОКИ ЗА ДЕЙНОСТТА НА МЕНИДЖЪРА
В МАЛКИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд
за придобиване на образователна и научна степен „доктор“
по професионално направление 3.7. „Администрация и управление“
Докторска програма „Социално управление“

Варна, 2018

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ „ЧЕРНОРИЗЕЦ
ХРАБЪР“
ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И
АДМИНИСТРАЦИЯ“
КАТЕДРА „АДМИНИСТРАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ И ПОЛИТИЧЕСКИ
НАУКИ“**

БОГДАН МАЙДА

**СЪВРЕМЕННИ НАСОКИ ЗА ДЕЙНОСТТА НА МЕНИДЖЪРА
В МАЛКИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд
за придобиване на образователна и научна степен „доктор“
по професионално направление 3.7. „Администрация и управление“
Докторска програма „Социално управление“

Научен ръководител:

Проф. д.ик.н. Йоанна Рогожинска - Митрут
Проф. д. ик. н. Христо Иванова

Рецензенти:

Проф. д-р Поля Кацамунска
Доц. д-р Снежанка Овчарова

Варна 2018

Дисертационният труд с обем от 224 страници се състои от въведение, изложение в 4 глави, заключение и библиография, списък на таблиците, списък на графиките и списък на схемите. Съдържанието на разделите е разпределено в отделни параграфи, като в края на всеки раздел са направени конкретни обобщения, изводи, практически препоръки или добри практики.

Библиографията съдържа 236 заглавия, от които на полски - 226, на руски 8 и 2 интернет адреса.

Дисертационният труд е обсъден в катедра „Администрация, управление и политически науки” при факултет „Международна икономика и администрация” и насочен за защита пред научно жури.

Публичната защита ще се проведе на открито заседание на научното жури на 01.03.2018 г. от 10.00 ч. в Заседателната зала на Ректората на ВСУ „Черноризец Храбър”.

Материалите по защитата са достъпни в кабинет 204 във ВСУ „Черноризец Храбър” и на сайта www.vfu.bg Раздел „Докторантури”.

І. ОБЩО ОПИСАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Въведение

Концептуалното развитие на мениджмънта в продължение на много години еволюира и се променя като налага непрекъснато усъвършенстване дейността на мениджърът в малките и средните предприятия (МСП). Тази тенденция е породена от глобализацията на бизнеса и търсенето на нови подходи, методи и техники за ефективно въздействие върху поведението на човешкия фактор и повишаване ефективността на предприятията.

Това е динамичен процес, който се развива с времето и обективно отразява промените в обществената (социалната) и стопанската сфера. От управленската наука е ясно, че началото е белязано с възгледите на Р. Оуен който освен финансовите и материалните фактори, разглежда и ролята на мениджъра (управляващия) в трудовата дейност.

Мениджмънтът в МСП в Полша се концентрира върху наемането на работници, които мигрират от селските и малките градските райони, към големите градове. Размерът на заплатите на служителите в МСП е резултат от конкуренцията на пазара. В Полша мениджърите се фокусират предимно върху производителността и ефективността в предприятията, и по-малко върху поведението на хората, които от своя страна се стремят да не загубят работата си.

Научно философията на управлението се развива в периода 1885-1920 г., и може да се приеме за начален етап от еволюцията в персоналният мениджмънт¹. Последователите на научната организация на труда засягат тезата, че работниците, които са усърдни и производителни трябва да бъдат по-добре стимулирани и финансово възнаградени. Най-известните *последователи на тази школа са Ф. Тейлър, Х. Гант, Л. Джилбрет, К. Адамецки и др.*

Научното направление е доразвито от идеите на административният мениджмънт, чиято теория е разработена в периода 1920-1950г. Видни представители са *М. Вебер, Ч. Бърнард, А. Файол и др.* Това направление акцентира на командната верига в йерархията на организацията и подборът на хората. Теорията за научното направление и административната теория се причисляват към класическия подход и са фокусирани върху работата, администрирането и ефективността на човешкия фактор.

¹ Б. Ркуц, Ефективното управление. РТМ, Варшава 2000 година.

Друго направление в науката е теорията за човешките отношения. Тя акцентира на междуличностните връзки, удовлетвореността и социалната роля на индивида в трудовия процес. Формират се идеи в управлението, които не разглеждат човека като машина за производителност, а като социално същество, със своите нужди, мотиви, потребности и др.² Основни представители са *Е. Мейо*, *Ф. Рьотлисбергер* и др.

В съвременната научна литература се открояват много класификации и научни трактовки на *мениджърските подходи*.³ С усъвършенстване на теорията на човешките ресурси, все по-значими и осезаемо практични са мотивацията и стимулите в поведението на хората, а не командването, санкциите и строгият контрол. Едни от видните създатели на тези възгледи в управлението са *Л. Алън* и *Г. Рери*. Теорията все по-често се практикува от мениджърите, тъй като бизнес практиката е доказала, че хората трудно търпят да ги командват, да им се дават указания и рамки, от които не могат да разкрият своя интелектуален и професионален потенциал (интелект и компетенции). За човешките ресурси е по-лесно да бъдат мотивирани и да им се даде по-голяма свобода на действие, отколкото да им се заповядва и да им се иска постоянен отчет за резултатите. Стимулирането може да бъде под различни форми: подходяща (приятелска) атмосфера на провеждане на разговор, материални стимули, социални придобивки и др.

В изследванията си *Х. Минцберг*, доказва че ролята на мениджърът не е само да планира, контролира и координира, но също така и да поддържа подходящи отношения между ръководителите и подчинените, да изяснява спорове и да решава възникнали конфликти. Осен това мениджърът трябва да прилага принципите за положителна мотивация на служителите.

Дисертационният труд е насочен към *актуални* проблеми в дейността на мениджъра и непосредствено се свързва с потребността от динамично развитие на МСП в Полша.

2. Актуалност и значимост на темата

Според съвременната теория на управлението едно от най-важните направления, определящи функционирането на стопанските организации е дейността на мениджъра. То се изразява в организация и координация на

² А. Анджейчак, Управление на човешките ресурси. Фондация „Кадри за Велкополска“, Познан 1998 г., стр. 5.

³ Б. Куц, М. Жемигала, Мениджърите на съвременността: Най-добрите методи и инструменти за управление, Хелион Уан Прес, Гливице 2010 г., стр. 66.

отделните функции, процеси и действия в МСП, които са в съответствие с постигането на оптимални бизнес резултати.

От работата на мениджърите, до голяма степен зависи и ефективното функциониране на МСП. **Актуалността на дисертационния труд се свежда до изследване, анализ и оценка на съвременните насоки и бизнес практики на мениджърите в МСП в Полша.**

Значението на дисертацията обхваща диагностика на характера и спецификата на мениджмънта на МСП в Полша. Прави се актуално проучване на подобни дейности в страните от Европейския съюз като е направена авторска интерпретация на резултатите.

3. Обект и предмет на изследването

Обект на изследването е оценката на съвременните насоки от дейността на мениджъра и неговата позиция в производствения процес в МСП в Полша.

Предмет на изследването са обществените отношения за идентификацията на професионалните насоки на мениджъра в малките и средните предприятия в Полша.

4. Обхват на изследването

Обхвата на изследването е:

- **Времеви** – обхващащ периода от 2002 г. до 2017 г.;
- **Териториален** – изследването обхваща територията на Полша, като страна-членка на ЕС.

5. Изследователски проблем

Изследователският проблем възниква от съвременните насоки, научни теории и концепции за ефективната дейност на мениджъра в МСП в Полша. Този проблем е породен от следните обстоятелства:

- МСП изискват мениджъри с творческа креативност;
- индивидуалните качества на мениджъра трябва да включват интуиция, чувствителност, нов менталитет, социална адаптивност, както и други психологически и социални качества;
- мениджърът трябва да въвежда новостите в дейността на МСП в Полша, както и да носи отговорност за реализацията им;

- мениджърът трябва да прилага творчество при управлението на подчинените си в МСП в Полша;
- теориите и концепциите в мениджмънтът не са константни във времето и трябва да се адаптират към новите тенденции в бизнеса;
- въз основа на проведените анкети, интервюта и наблюдения е направена констатация, че мениджърът трябва да притежава:
 - ✓ познания в сферата на професионалната си дейност;
 - ✓ вяра в личните си качества;
 - ✓ устойчивост на стрес и контрол на емоциите;
 - ✓ отлична речева и писмена комуникация;
 - ✓ интелектуални умения и висока професионална квалификация;
 - ✓ аналитични умения и синтез на проблеми;
 - ✓ правни познания за бизнеса;
- да притежава гъвкавост и да се адаптира към промените в средата;
- да проучва и развива ефективна дейност в индустрията;
- да разработва и прилага рационални икономически стратегии;
- стратегически да управлява човешките ресурси;
- ролята на мениджъра еволюира, в резултат на което от надзирател се превръща в партньор;
- социалният аспект в действията на мениджъра на МСП в Полша е ключов елемент за ефективно управление на хората.

6. Авторова теза

Авторовата теза в дисертационният труд е, че икономическата специфика и динамиката на промените в глобалната среда влияят върху ключовите компетенции на мениджърите, които са определящи за формиране на съвременните насоки за развитие на МСП в Полша.

7. Цел и задачи на дисертационният труд

Основна цел на дисертационният труд е да се разкрият и анализират съвременните предизвикателства, определящи поведението на мениджъра в работна среда и факторите за постигане на успех в МСП в Полша.

Спомагателна цел е установяване на взаимовръзката ръководител-подчинен и трансформирането ѝ в релацията лидер-последовател в МСП в Полша.

За постигане на основната и спомагателна цели са поставени за решаване следните изследователски задачи:

Първо, да се осъществи системен обзор на теоретико-методологическите концепции за дейността на мениджъра в контекста на изискванията в ЕС;

Второ, да се анализират факторите, които са в основата на ефективността и ефикасността в дейността на мениджъра;

Трето, да се изследва дейността и компетенциите на мениджъра в МСП в Полша;

Четвърто, да се характеризират личностните черти на мениджъра и влиянието им в процеса на управление на МСП в Полша.

8. Методология на изследването

Методологията на изследването следва логиката на изложението в дисертационният труд, от целта към задачите и от там към обобщенията, изводите, препоръките и добрите практики.

Дисертационният труд обхваща историческия, сравнителния, документалния и анкетния метод, чрез които управленските процеси се разглеждат в тяхната динамика, взаимна връзка и взаимодействието им в обществената сфера.

Системата от допълнителни *изследователски методи* обхваща:

- **Метод на индукцията.** Изследват се факти, констатации и тяхната достоверност чрез емпиричен анализ на явленията и процесите.
- **Синтетичен метод.** Сравнение на инструментите и управленските дейности в цялостен, целеви модел за ефективно управление на МСП.
- **Сравнителен анализ.** Изследват се междуличностните връзки и новаторското управление в МСП.
- **Функционален анализ.** Използва се за анализ на причинно-следствените връзки и зависимости на явленията и процесите, влияещи върху формата, целите и практиката на функциониране на мениджърите.
- **Динамичен изследователски метод.** Той е съществен фактор за придобиване на знание за компетенциите на мениджърите, с акцент на практическите им качества.
- **Статистически анализ.** Проучва се състоянието на проблемите и се дават насоки за тяхното разрешаване.

9. Ограничения в обхвата на дисертационният труд

Широкият обхват и сложността на проблема не дават възможност за цялостно му изследване в дисертационният труд, поради което са приети следните *ограничения*:

- Дейността на мениджърите е анализирана през призмата на финансовите, икономическите, правните и управленските науки;
- Необходимите умения за създаване на климат на мениджърската работа се изследват в национален мащаб (Полша);
- Изследват се само проблемите, които са обект на организационна и административна дейност;
- Изследват се контактите на мениджъра с външната и вътрешна среда на предприятието;
- Качеството на мениджърския труд се анализира според средната за страната (Полша) финансова ефективност и ефикасност;
- Изследват се личностни качества и уменията на мениджъра за вземането на ефективни решения в рамките на МСП;
- Изследват се насоките за промяна по отношение на ключовите компетенции на съвременния мениджър в Полша;
- Анализират се конкретните умения на мениджъра за планиране и организация на трудовия процес, маркетинговото му мислене и управлението на човешките ресурси в предприятието.

II. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд обхваща въведение, четири глави и заключение, с общ обем от **224** страници. Основният текст съдържа 41 таблици, 3 фигури и 3 диаграми. Списъкът на използваните източници е от 236 заглавия, от които на полски - 226, на руски 8 и 2 интернет адреса. Изложението на дисертационният труд е структурирано, както следва:

ВЪВЕДЕНИЕ

РАЗДЕЛ I: ОСНОВНИ КОНЦЕПЦИИ ЗА РЪКОВОДСТВО И ПРИЛАГАНИТЕ ФУНКЦИИ

- 1.1. Генеза на дейността на мениджъра
- 1.2. Видове мениджъри
- 1.3. Функции, изпълнявани от мениджърите

- 1.4. Качества и умения на мениджърите
- 1.5. Роля и значение на мениджъра
- 1.6. Обобщения

РАЗДЕЛ II: КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ, ОБУСЛАВЯЩИ ЕФЕКТИВНОСТТА ОТ ДЕЙНОСТТА НА МЕНИДЖЪРА

- 2.1. Кадрови стратегии
- 2.2. Начини за управление на човешките ресурси
- 2.3. Управление, основано на организационната култура
- 2.4. Отношението шеф-подчинен в сравнение с лидер-поддръжник
- 2.5. Съвременни насоки в работата на мениджърите
- 2.6. Обобщения

РАЗДЕЛ III: МЕНИДЖЪРЪТ В МАЛКИТЕ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 3.1. Мениджър на собствен бизнес
- 3.2. Правни форми на бизнеса
- 3.3. Малките и средни предприятия в условията на пазарна среда
- 3.4. Новият маркетингов подход към управлението на МСП
- 3.5. Ключови компетенции на мениджъри на МСП
- 3.6. Изводи

РАЗДЕЛ VI: ЛИЧНОСТНИ ЧЕРТИ НА МЕНИДЖЪРА И ТЯХНОТО ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ ПРОЦЕСИТЕ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА

- 4.1. Процесите на управление на колектив
- 4.2. Фактори, влияещи върху управлението на собствен бизнес
- 4.3. Форми на подпомагане дейността на предприятията
- 4.4. Фактори, определящи успеха на мениджъра в управлението на организацията
- 4.5. Практически препоръки и добри практики

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЯ

ПРИЛОЖЕНИЯ

Списък на таблици

Списък на графики

Списък на схеми

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В **Увода** на дисертационният труд е обоснован изборът на темата в контекста на нейната актуалност и практическа приложимост. Формулирани са изследователския проблем и авторовата теза. Дефинирана е целта на изследването и са посочени изследователските задачи поставени за решаване. Определени са обектът, предметът и обхватът на дисертационното изследване. Посочени са ограниченията по изследваната проблематика, използваният инструментариум и публичното представяне на основните резултати от дисертационният труд.

Раздел първи на дисертационният труд „Основни концепции за ръководство и прилаганите функции“ на дисертационният труд представлява обобщение и синтезиране на основните теоретични постановки, концепции и анализи в областта на мениджърската дейност. Посочени са и прилаганите от тях функции за ефективно и ефикасно управление. В рамките на обсъжданите проблеми са показани редица качествени характеристики, които обуславят успеха на мениджъра. Обобщено е значението от труда на мениджъра, както и въздействието му върху функционирането на предприятието. Показана е и проблематиката на управленския труд, като се обръща внимание на насоките на лидера в МСП и способността му за бърза адаптация.

В **първи параграф „Генеza на дейността на мениджъра“** са анализирани и оценени концептуалните дискусии провеждани пред XIX и XX век. На първият етап от развитието на мениджмънтът се постулира принципа *„работещите с по-голяма ангажираност и с по-висока производителност, трябва да бъдат възнаградени по-добре“*. На този етап се разработиха и функциите относно икономическата дейност, както на мениджърите, така и на работниците/служителите. Като допълнение на това научно направление се появи и административното. Негови основни представители са М. Вебер, Ч. Бернард и А. Файол. През 50-те години на миналия век се появи и *„школата на човешките отношения“*. От голямо значение при появата ѝ беше развитието, като на психологията, така и на социологията. След Втората световна война науката за мениджмънтът продължи своето развитие, като непрекъснато еволюира. Появиха се нови насоки към усъвършенстването на работната сила, както и действия, които водят до увеличаване на индустриалната му ефективност. Всъщност това е

динамичен процес, който непрекъснато се променя и тези промени ще продължат да се случват докато обществото продължава да се развива.

Във втория параграф „**Видове мениджъри**” е разкрита зависимостта в МСП от цялостното прилагане на мениджмънтът. Обособяват се три основни видове мениджъри:

- ✓ *Мениджъри на висше равнище.* Към тази група се включват управители, заместник-управители, главен изпълнителен директор. От тези представители се вземат стратегическите решения. Мисията и визията на предприятието са определени от тях. Те вземат ключовите решения;
- ✓ *Мениджъри на средно равнище.* Това са ръководителите на отдел, регионалните директори и др. Това е най-многобройната група мениджъри. Задачите им са насочени към контролиране на ръководителите на най-ниско ниво - изпълнителското, както и прилагащите планове и процедурите, разработени от ръководители на висше равнище;
- ✓ *Мениджъри на най-ниско равнище.* В тази група мениджъри са: началник цех, майстор, началник на подразделение и т.н. Това са мениджъри – изпълнители. Тяхната дейност се осъществява основно при координиране на действията на изпълнителите, наблюдението изпълнението на възложените задачи и отговорностите. По-голямата част от времето им е посветено на контрола.

В трети параграф „**Функции, изпълнявани от мениджърите**” се акцентира на класификацията на мениджърските функции, предложена от А. Файол, която е една от най-възприеманите. Там се дава следната класификация на функциите изпълнявани от мениджъра. А именно:

- Сигурност;
- Организация;
- Ред;
- Контрол;
- Координация.

Авторите Х. Кунц и К. О'Донъл дават следващата класификация на функциите на мениджъра:

- планиране;
- организиране;
- управление на човешките ресурси ;

- лидерство;
- контрол (мониторинг).

В изследванията на Х. Минцбърг се установява, че ролята на мениджъра не е само в планирането, контрола, координацията, но също и в изграждането на подходящи отношения между началници и подчинени, както и в изясняване на споровете и разрешаването на конфликтите.

Въз основа на изследванията, осъществени от Х. Минцбърг над американските мениджъри, той ги разделя на десет основни управленски "типа". От тези десет типа на управление бяха възприети три основни инструмента. Тяхната класификация е следната: информация, вземане на решения и междуличностни взаимоотношения.

В четвъртият параграф *„Качества и умения на мениджърите”* са посочени необходимите качества и уменията на мениджъра.

Авторът приема класификацията предложена от В.Р. Кутц и М. Земигала в книгата им *"Мениджърът на новото време"*. Те предлагат някои основните признаци, за развитието на мениджърските умения. А именно:

- мениджърът трябва да притежава психо-физическа устойчивост;
- мотивация;
- умения да комуникира;
- интелектуални умения и висока квалификация;
- умения да предвижда бъдещото развитие.

В пети параграф *„Роля и значение на мениджъра”* се разкрива ролята и значението на мениджъра в МСП.

Авторът на дисертационният труд, определя че ролята на мениджъра е много отговорна. Най-добрият мениджър е този, който има достатъчно интелигентност, за да намери подходящите работници/служители, които да работят и достатъчно дълго да ги задържи в производствения процес, като коригира недостатъците в дейността им.

Мениджъра от най-високото ниво носи отговорност за мисията, визията и политиката и печалбата на предприятието. Той взема решения, които очертават посоката на дейност, създават структури и контролира тяхното въвеждане.

Ролята на мениджърите на средно ниво е да разчитат основно на изпълнението на предпоставките и целите на ръководството (Мениджъра от най-високо ниво). Тази вертикална линия е в основата на успеха.

Мениджъра от най-ниското ниво за да бъде добър мениджър, трябва да разбере, че само чрез подходящия избор на служители можете да реализирате целите си.

Според авторът на дисертационният труд предлага определянето значението на мениджъра по следните признаци:

- справедливост в дейността;
- прилагане на децентрализация в колектива;
- поемане на отговорност в производствения процес;
- насоченост към хората, към тяхната социализация и професионализъм;
- конкурентоспособност, вътре и извън предприятието;
- притежаване на изискуемите знания и познания;
- дейност за постигане на целите, чрез знания и опит;
- възприемане на личното мнение на сътрудниците;
- професионализъм в производствения процес;
- бърза реакция при частични неуспехи;
- ограничаване вредното влияние от стреса в работата.

Накрая на раздела са направени следните **обобщения**:

1. Успешният мениджър трябва да е убеден, че най-ценният актив на съвременните предприятия е знанието и интелектуалният потенциал на човешките ресурси;

2. Мениджърът за да може да управлява човешките ресурси трябва да има ясни намерения и да предвижда промените, които непрекъснато се осъществяват в конкурентната среда на МСП.

3. Необходимост от потвърждение, че ролята на мениджъра е много отговорна и многостранна. Тя изисква много умения и опит. В тази връзка съвременният мениджър трябва да притежава повечето от следните качества: да бъде - лидер, визионер, анализатор, стратег, мотиватор, психолог, водач и координатор. Все по-малко трябва да бъде – надзирател и бюрократ.

Раздел втори на дисертационният труд „Ключови фактори, обуславящи ефективността от дейността на мениджъра“ е посветена на последователното разглеждане състоянието на факторите,

предполагащи ефективността от дейността на мениджъра. В нея на базата на извършените емпирични изследвания е направен опит за идентификация на факторите, които влияят върху изпълнението на функциите на управление и тяхната честота.

В първи параграф „**Кадрови стратегии**” е анализирано хронологически историческото им развитие. Според икономисти МСП в Полша трябва да адаптират системите си за управление към изискванията на глобалната икономика. В публикации, посветени на проблемите на мениджмънтът, е необходимо да се намерят кадрови стратегии. В националната и международна литература в общи линии съществуват два основни модела регламентиращи кадрова стратегия:

- ✓ *модел на пресяването*; Това е инструмент, който води до изграждането на организационната култура, издигната върху конкуренцията между работниците/служителите. Следващото пресяване (етапи на оценяване) е предназначено да провери до каква степен работниците/служителите изпълняват очакванията за развитието на предприятието. То функционира не само в момента на ангажиране на кандидатите за работа/служба, но и в процеса на тяхното усъвършенстване.
- ✓ *модела на човешкия капитал*; Човешкият капитал, който създава културата, която се предшества от лоялността, ангажираността и обвързването на работника/служителя с предприятието за продължителен срок.

Освен тези два изчистени модела съществува и модел, който ги обединява, като взема най-добрите страни от тях, а именно:

- *смесен модел*; На практика обаче болшинството МСП използват този смесен модел. В допълнение, дори и в рамките на едно предприятие, във връзка с различните работни позиции, могат да се използват, макар и рядко и други модели за кадрова стратегия.

Добре разработеният, приложен и съзнателно изпълнен модел ще бъде най-значимото средство за функционирането на предприятието, както и ефективното изпълнение на неговите бизнес цели.

Във втори параграф „**Начини за управление на човешките ресурси**” е обърнато внимание на възприятието им, като средство за управленска дейност, което е в съответствие с новата икономическа философия. Управлението на човешките ресурси установява стратегически

и съгласуван подход към управлението на най-ценния капитал на предприятието, т.е. неговите служители. Анализирани са моделите Мичиган (като твърд модел) и Харвардския модел (като мек модел) за прилагането им на национално ниво.

В третия параграф **„Управление, основано на организационната култура”** се разглежда обстойно организационната култура, както на мениджъра, така и на персонала. Културата е представена като сбор от основни ценности и норми на поведение, които трябва да доминират в МСП в Полша. Организационната култура е разгледана и като набор от идеи и ценности в тези предприятия. Силата на организационната култура зависи от това колко човешките ресурси са приели доминиращите стойности на предприятието (степен на разпределение), колко са идентифицирани (дълбочината на вграждане), колко прозрачна е представата на това, което е желано или забранено (представителността на извадките), които се отнасят до регулирането на действията (обхвата на задължението) и колко време тези стойности в предприятието се задържат (времето на продължаване). Предпоставката за силните и слабите страни на културата на мениджърите и работниците/служителите помага да се разбере защо някои предприятия, дори и с добри системи за управление, не успяват в конкретната бизнес среда. Представен е и моделът за конкурентните предимства (схема 8). Представени са четири типа организационни култури:

- родова култура;
- пазарна култура;
- йерархическа култура;
- културата на работниците в предприятието, които разчитат на йерархическото си развитие.

Тази типология на организационните култури в МСП не изчерпва темата, а само определя изследваните обстоятелства (илюстрирани в таблици 3).

В четвърти параграф **„Отношението шеф-подчинен в сравнение с лидер-поддръжник”** се изследва традиционното разбиране по този проблем. Представят се задачите на бизнес лидерите, пред които са изправени мениджърите, управляващи съвременните предприятия. Смятаме, че шефът трябва да се грижи за подчинените си, тъй като в противен случай те няма да работят и служат продуктивно. Мениджърът притежава правото да награждава и наказва, тъй като това мотивира

работниците/служителите за да са усърдни в дейността си. Трябва ѝ да контролира процесите, за да се намалят грешките и конфликтите. Обърнато е специално внимание на лидерството като съществена компетенция на бизнес мениджърите. Обезателно трябва те да са продуктивни и изпълнителни. Възприема се обаче, че този традиционен подход не е подходящ. Допълва се от характеристики на основните фактори, свързани с управлението на собственият бизнес. Приет е подхода предложен от Анжеи Бликле, който е противоположен на традиционният. Освен, че се възприема, то той се допълва и се предлага да се допълни с някои модификации:

В рамките на стила на взаимоотношенията между работниците/служителите от различните нива, е възможно да се възприемат и някои допълнителни признаци, като:

- разяснителни беседи с работниците/служителите от различните нива;
- отчитане мнението на неофициалният лидер в колектива.

Лидерството е трудно да се обхване. Прегледът на литературата по темата позволява на автора да твърди, че лидерът е човек, който възбужда доверие, инициира положителни действия, разсейва страха и определя целите за бъдещето развитие на предприятието в което служи/работи. Определя и необходимите за това признаци.

Несъмнено ролята на лидера ще зависи от бъдещата организация в предприятието. В съвременните малки и средни предприятия титлите и ролите почти не оказват значение, докато не бъдат подкрепени и от професионализъм. Това означава, че лидерите трябва да имат време и пространство, за да докажат способностите си. Целта на този раздел е не само предоставяне на описание на правните условия, които съпътстват стопанската дейност, но също и осигуряване на теоретични инструменти, които могат да се използват от собствениците на предприятията за по-добро им управление.

В пети параграф **„Съвременни насоки в работата на мениджърите”** се анализира поведението на лидера, който не издава заповеди, но все повече се позовава на такива поведенчески актове като съпричастност, сътрудничество или предаване на знания, както от висшестоящи, така и от нискостоящите. Прави се диагноза на настоящето, стойността на знанията, индивидуалностите на мениджъра, че бъдещето се определя от настоящето. Мениджърите, е необходимо да бъдат

професионално подготвени и да се стремят да променят разбиранията си за съвременната си роля.

Раздела завършва със следните обобщения:

1.Развитието на МСП зависи от влиянието на редица икономически и социални фактори, като не може да се избегне огромната роля, която придобиват човешките ресурси на служителите/работниците;

2.Ефективният мениджър трябва да има адекватни качества, умения и квалификация и по ясен начин да взима решения, да подобрява непрекъснато стила на своите действия, да е етичен и морален като по най-добрият начин да изпълни ролите, произтичащи от неговата позиция.

Раздел първи на дисертационният труд „Мениджмънтът в малките и средните предприятия” изследва действията на мениджъра в предприятията в Полша.

В параграф първи „Мениджър на собствен бизнес” се анализират принципите на функциониране на МСП в сферата на пазарно ориентираната икономика. Те от своя страна определят основните фактори, които оказват влияние върху собственият бизнес. Основните фактори, до които достига дисертантът, че определят дейността на мениджъра в собственият му бизнес са:

- 1) желанието за независимост;
- 2) личностното и професионалното му развитие;
- 3) организацията на работното време;
- 4) свобода на сдружаване;
- 5) убеждението за постигане на по-добри финансови резултати;
- 6) семейните традиции;
- 7) използване на съществуващо хоби, интереси, налични ресурси;
- 8) надежда за намиране на пазарен дял.

Изследването показва, че през 2012 г.,78% от полските студенти са изразили намерения да ръководят собствен бизнес. На етапа на обучение 4% от тях започват собствен бизнес, другите от тях обаче се задействат 2-3 години след завършването на бакалавърска степен.

При анализа от изследването на дейността на мениджърите е необходимо да се обърне внимание на следните аспекти:

- ✓ способността им за организиране на дейността;
- ✓ притежаването на лидерски качества;

- ✓ способност да работят под стрес;
- ✓ притежаване на способности за комуникация и творчество
- ✓ развитие.

Въз основа на резултатите от изследването можем да посочим следващите данни до които достигнахме за да бъде успешен мениджъра при управлението на собствения си бизнес. Това са:

- ✓ програмиране на дейността си;
- ✓ самоувереност;
- ✓ планиране;
- ✓ притежаване на необходимите професионални познания;
- ✓ способност за професионални действия;
- ✓ преследване на конкретна цел;
- ✓ оптимизъм.

В параграф втори **„Правни форми на бизнеса“** се разглеждат детайлно законодателните форми за дейността на търговското предприятие. Мениджърът трябва обстойно да се запознае с фискалната и данъчна тежест за управляваното от него предприятие. В бизнес дейността си той има юридическата свободата да промени правния си статут. Изследвани са характерните черти на обществото, на частният предприемач, на индивидуалните държавни дейности, преимуществата, характеристиката на партньорството, както и преимуществата и недостатъците му, характеристиката на командитното и на акционерното дружество.

В параграф трети **„Малките и средни предприятия в условията на пазарна среда“** се анализира развитието на малките и средни предприятия в създаването на Брутният Вътрешен Продукт на страната, както и във функционирането на икономиката на свободния пазар. През 2012 г. участието на тези предприятия в БВП е 47.6%, а доходите са 1.528.127.127 млн. злоти. МСП представляват голям потенциал за генериране на нови работни места, като се използват по-малко средства, в сравнение с големите предприятия. Работещите в тях в Полша представляват над 70% от общия брой на заетите на трудовия пазар лица. Към икономическите и организационни компоненти на мениджърите на малките и средни фирми могат да бъдат причислени:

- интуицията и опита им;
- обществените отговорности;
- способностите за водене на преговорите;

- анализиране на пазара;
- участие в пазарния дял;
- анализиране на икономическите фактори.

В анализа свързан с дейността на мениджърите на МСП, се обръща особено внимание на приноса им към развитието и функционирането в цялата икономика на Полша.

В параграф четвърти **„Новият маркетингов подход към управлението на малките и средни предприятия”** се предлагат практическите опити и теоретически знания на автора на дисертационният труд творчески да изследва поставената си в въведението задача.

Съществуват много дефиниции, които изясняват и обясняват термина маркетинг. Авторът на дисертацията се придържа към класическите интерпретации. Маркетингът означава подходящо планиране, координация и контрол на всички етапи от действията на мениджъра на МСП, фокусирани върху реалните и виртуалните пазари. За да се разбере по-добре необходимостта от маркетинг, са представени характерните му черти от гледна точка на:

- ✓ философския аспект;
- ✓ икономическия аспект;
- ✓ информационния аспект;
- ✓ стратегическия аспект;
- ✓ функционалния аспект;
- ✓ сегменталния аспект;
- ✓ организационния аспект;
- ✓ общественият аспект.

Позитивният имидж на мениджърът на МСП е важен и за предприемачите на микро-предприятията. Най-доброто потвърждение, което отразява възприемането на предприемача като положително прието от потребителите, е продажбата на продукта или поръчката на услугите.

Предприемачът при трансфер трябва да обърне внимание и на действията и поведението на конкуренцията. Чрез наблюдението на конкуренцията може да се осъществи добър трансфер. Всичко това е показано в таблици № 24, 25, 26, 27 и схеми № 1, 2 и 3.

В параграф пети **„Ключови компетенции на мениджъри на малки и средни предприятия”** се анализират оптималните предимства за бързина на действие на мениджъра, както и постигането на поставените цели.

Управлението на едно модерно предприятие, изисква естествено многостранни умения от мениджърът му. Такива могат да бъдат:

- ✓ високи професионалните квалификации, психологическите познания и организационните умения;
- ✓ способността да се общува с хора;
- ✓ чувство за социална отговорност и работа в екип;
- ✓ готовност за поемане на риск и отговорност при взети решения;
- ✓ грижа за общите интереси и възприети ценности;
- ✓ способност да се поема риск;
- ✓ действия въз основа на определени приоритети;
- ✓ способност за правилно взети решения в ситуации на стрес;
- ✓ честни отношения със сътрудниците и партньорите;
- ✓ възприемане на високи стандарти на действие;
- ✓ ангажираност към визията за развитието на предприятието;
- ✓ необходимост от нови знания.

Представен е анализ на личните качества на мениджърите на МСП в изследвания район на Западнопоморско воеводство.

Анализа е осъществен въз основа на критерия възраст зададен в 18 въпрос от анкетата. Отчита се, че максималният брой мениджъри е във възрастовата група от 36 г., до 55 г., като само 5 от тях са на възраст от 25 г. до 35 г. Тези данни са показани в таблица 28, а личностните черти на мениджъра са посочени в таблица 29. Важно място в анализа заема и корелацията между признаците на добрия мениджър и тези на респондентите му (таблица 30).

Въз основа на проведените изследвания, в този раздел на дисертацията са представени изводите относно отношението на мениджърите към започване на стопанска дейност, притежаваните от тях сведения за източници на финансиране, както и какви са основните причини, поради които те решават да започнат свой собствен бизнес. Раздела завършва със следните изводи:

1. Мениджърите на МСП са специфична социална и професионална група;
2. Като особено важна черта на мениджърите на МСП е способността им да налагат своите възгледи над конкурентите си;

3. Специфичните компетенции на мениджърите на МСП са уменията им за целенасочено използване на знания и умения, които им служат за ефективно и ефикасно изпълнение на ролята им.

Раздел четвърти на дисертационният труд ” Личностни черти на мениджъра и тяхното въздействие върху процесите на управление на предприятията” предлага в аналитична форма практически препоръки и добри практики, за мениджърите на малките и средните предприятия. В този раздел е направен подробен анализ на влиянието на личностните черти на мениджъра върху процеса за управление на предприятието.

В параграф първи **„Процесите на управление на колектив”** важна роля играе човешкият фактор. Мениджърът в собствения си бизнес е изправен пред значително повече предизвикателства и организационни недостатъци, отколкото мениджър, работещ като управител или изпълнител в МСП в Полша.

В допълнение към знанията и практическия опит на мениджъра притежаващ собствен бизнес, се прибавят и следните личностни качества:

- личностни психофизически признаци;
- специфична мотивация от страна на мениджъра към собствения си бизнес;
- мениджърите трябва да оказват влияние върху работниците/служителите си, т.е. да ги управляват;
- определени професионални квалификации и интелектуални умения;
- да контролира работниците/служителите си, а в кризисни ситуации да изисква от тях да изпълняват конкретни технически действия и операции;
- да може да управлява складовата база;
- да проявява справедливост и правилни преценки към работниците/служителите при възникнали затруднения.

В параграф втори **„Фактори, влияещи върху управлението на собствен бизнес”** се анализират, както условията за собствения бизнес, така и този на конкуренцията. Проследяват се характерните изисквания за динамично развиващите се глобализирани пазари. Очертават се факторите които дават конкурентните предимства.

Предвид спецификата на дейността на мениджъра управляващ собственият си бизнес, се проследяват факторите, които оказват влияние върху неговия успех или неуспех. Такива са:

- неговите личностни качества и управленски умения;
- финансовото, организационното и административното състояние на предприятието;
- организацията на работниците в предприятието и промените, които се случват в него.

Анализират се и ситуациите възникващи, както вътре в предприятието, така и с външната за него среда. Проследени са и факторите оказващи влияние върху мениджърските умения за организацията на дейността на работниците/служителите в предприятието. Те са показани в таблици: № 31, 32, 33, 34 и 35.

В параграф трети „Форми на подпомагане дейността на предприятията” се анализира дейността на мениджърите в МСП в Полша. Те са важен елемент в развитието на икономиките, както в национален мащаб, така и в някои европейските държави. Оказва се, че МСП са основният източник на заетост, инвестиции, иновации и растеж. Те са и основният източник на прогрес в държавата. Като израз на действията, които трябва да бъдат предприети от държавната администрация в областта на подпомагането на малките и средните предприятия се предлагат следните форми на дейност:

- подкрепа за развитието на предприемачеството чрез създаване на условия за започване и осъществяване на икономически дейности, особено за МСП;
- промени в нормативната уредба, благоприятни за развитието на микро предприятията, на малките и средни предприятия, по отношение на достъпа до финансови ресурси, до заеми и кредитни залози;
- инвестициите, позволяващи финансирането на икономически дейности при благоприятни условия в рамките на изпълняваните правителствени програми;
- изравняване на условията, както за държавните, общинските, така и за частните МСП за извършване на стопанска дейност, като се отчитат публичните правни тежести;

- улесняване на достъпа до информация, обучение и консултации;
- подкрепа от институциите, действащи в интерес на предприемачите;
- насърчаване на научното сътрудничеството между собствениците на микро предприятията, на малки и средни предприемачи с други полски и чуждестранни предприемачи.

Показани са и бариерите появяващи се пред мениджърите притежаващи собствен бизнес. Показани са формите за поддръжка, в рамките на ЕС, наличните юридически актове действащи за облекчаване на мениджърската дейност.

В параграф четвърти „**Фактори, определящи успеха на мениджъра в управлението на организация**” се предлагат добрите практики за успешният мениджър. Най-важният фактор за мениджъра е ориентацията му към успешния бизнес. Самоосъзнаването, като фактор е също важен за него. В процеса на комуникацията съществуват много бариери, които всеки мениджър трябва да разпознава и преодолява. Ето защо е необходимо да се идентифицират и проучат *проблемите и бариерите*, пред които се изправят младите хора, които желаят да управляват собствен бизнес и да се посочат инструменти за оптимизиране на дейностите на мениджърите в управлението на предприятията. Такива бариери са:

- ✓ липса на умения за слушане;
- ✓ езикови недоразумения;
- ✓ липса на доверие в контрагента;
- ✓ избирателно възприемане;
- ✓ излишни емоции;
- ✓ несъответствие между вербалната и невербалната комуникация;
- ✓ нереално възприятие и преувеличаване;
- ✓ прибързани изказвания;
- ✓ изразяване на мнение за партньор под формата на оценка и др.

Факторите, определящи успеха на мениджъра за да повиши ефективността на дейността си чрез използване на подходящи инструменти за управление в собственото си предприятие са:

- ✓ изграждането на работещ колектив;
- ✓ изпълнение на задачите в срок, време и качество;
- ✓ мотивирането на работниците/служителите;
- ✓ изграждане на ефективна система за подбор на работници/служители;
- ✓ обучение и практически умения на работниците/служителите;
- ✓ контрол на дейността на работниците/служителите;
- ✓ борба със сивата икономика;
- ✓ компетенциите на работниците/служителите, трябва да бъдат в контекста за определената длъжност.

Раздела завършва с практически препоръки и добри практики:

1. Добрите препоръки са насочени към практическата ориентация на многобройни, разнообразни проучвания, разширени анализи и публикации, прилагани в предприятието;

2. Практическите препоръки са насочени към ефективно решение на възникващи проблеми в контекста на глобализацията от мениджъра.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За постигане на *основната цел* на дисертационният труд са разкрити съвременните насоки, личните характеристики, както и факторите, които определят успеха в дейността на мениджъра и детерминантите по пътя към успеха. *Допълнителната цел* на дисертационният труд също е постигната - идентифициране на отношенията ръководител-подчинен в релацията лидер-последовател.

Постигайки поставените цели, *е доказана и работната хипотеза*, че икономическата специфика и динамиката на промените в глобалната среда влияят върху ключовите компетенции на мениджърите, които са определящи за формиране на съвременните насоки за развитие на МСП в Полша.

Хипотезата е апробирана в практиката на МСП в Полша. Потвърждава се тезата, че сред мениджърите има много динамични промени, които се дължат на трансформацията на начина, по който се осъществяват в Полша. Анализирани са и процесите на националната интеграция в корелация с икономиките на страните от Европейския съюз.

Полските мениджъри се оказва, че са динамична група, каквито са и мениджърите в повечето страни от ЕС.

Професионалният модел на уменията на съвременния мениджър, представен като част от изследването, съдържа ключови, личностни и междуличностни управленски умения, които могат да се постигнат чрез обучение, и чрез формирането на нови позиции, действия и опит. В изследването умишлено се ограничиха техническите умения, при формирането на действията на мениджъра.

Обобщавайки *изпълнението на задачите* от дисертационното изследване, в съответствие с формулираната хипотеза, обобщенията и изводите, е възможно да се формулират и представят практически препоръки и добри практики, насочени към оформяне на имиджа на мениджъра за успеха му, както и *факторите, които определят този успех*:

На Първо място, организацията на МСП изисква творчески действени мениджъри;

На второ място, върху работата на съвременният мениджър влияят комплексни фактори;

На трето място, мениджърът вече не е само администратор, а е необходимо да изразява мнение при решаване на проблемите, а оттам и да поема оправдан риск;

На четвърто място, съществува разликата между възгледите за възприемането на мениджмънтът, които е описан в литературата, като наука, и в практиката;

На пето място, анализът на мениджмънтът (като идеология за успех) в продължение на много години се променя, еволюира, възприема нови начини за приближаване до служителя/работника и действия, които увеличават индустриалната му ефективност и ефикасност;

На шесто място, въз основа на проведените проучвания са налице общи характеристики на успешния мениджър, а именно:

- да притежава необходимите знания в областта на бизнеса в малките и средните предприятия;
- да проявява активност в конкретна област;
- да има вяра в собствените способности;
- констатиране наличието на психофизически склонности за изпълнение на поставените цели;
- необходими умения за активна комуникация;

- придобити интелектуални умения и квалификация;
- показване на аналитични способности и умения за синтез;
- да владее принципно процесите и процедурите.

На седмо място, следствие прогресиращата глобализация и наличие на културни различия се предполага, че мениджърът трябва да бъде адаптивен;

На осмо място, МСП в Полша трябва да се пригледат за управление към изискванията на световната икономика;

На девето място, една от важните предпоставки за успешен мениджмънт, е подходящият процес за избор на служители/работници;

На десето място трябва да се има предвид, че увеличаването на гъвкавостта на мениджърите на малките и средните предприятия към пазара до голяма степен зависи от квалификацията им;

На единадесето място, високата организационната култура на работниците/служителите допринася за повишаване на ефективността и ефикасността от производството на МСП;

На дванадесето място, организационната култура на работниците/служителите изисква повишаване на условия за работа, за развитие и за самореализация;

На тринадесето място, успешният мениджър излиза от ролята на настойник и водач, според традиционното разбиране;

На четиринадесето място, мениджърът на МСП, трябва да действа въз основа на модела 3xK: комуникация, креативност и комбинативност;

На петнадесето място, либералната инвестиционна политика на банките, трябва да се разшири за да допринесе за просперитета на МСП;

На шестнадесето място, публичният аспект в действията на мениджъра на МСП е безспорен.

За да е успешен *бизнеса на мениджъра в собствените им МСП*, е необходимо:

1. *Прозрачно да управлява*, това е и способността му да дефинира ясни и кратки формулировки на целите, както и умело да общува с подчинените си и контрагентите;

2. *Ефективно да изпълнява управленски си функции* при определяне на задачите. Трябва да се стреми да гарантира, че комуникацията му в предприятието е конструктивна;

3. *Да реализира целите*, като формулира задачите и следи лично за изпълнението им. Може да делегира правата си чрез посредничеството;

4. *Да оказва влияние върху подчинените*, които действат в съответствие с неговите очаквания и изпълняват поставените от него цели и задачи;

5. *Бързо и ефективно да разрешава конфликтни ситуации* в предприятието;

6. *Да повишава знанията си* и да прилага комплекса от управленски умения за подготвеността и ефективността в управлението;

7. *Лидерската му роля да бъде променена*, тогава когато обстоятелствата го изискват. Това може да бъде постигнато чрез проектиране на решения, насърчаване на работниците/служителите, даване на личен пример, както и наблюдаване процеса на промените при рестартирането му.

8. *Управлението да не бъде бюрократично*, а да бъде насочено към вземане на собствени решения за които да се поеме и рискът;

9. *Успешното управление* в МСП изисква смели решения от мениджъра, които водят до промени, а от там и до рискови действия;

10. Необходимо е да се подчертае, че *общественият и личният имидж* от действията на мениджъра са неоспорими.

Проведените изследвания са инструмента, който позволява да се формулират нови теории, концепции или най-малкото служи за изясняване на нови теми в областта на мениджърската дейност. Изследователската дейност има широк спектър от емпирика в мениджмънта и предоставя съвременните насоки за развитието на понятийният апарат и създава нови начини за представяне на успеха на мениджъра в реалностите на съвременните малки и средни предприятия в Полша.

IV. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Научно-приложни приноси

1. Обогатена е теорията по управлението на човешките ресурси в малките и средните предприятия в Полша;
2. Дефинирана е ролята и значението на управленския труд като са определени тенденциите за промени на ключовите компетенции на мениджърите;
3. Усъвършенствана е методологията за определяне на статистическите данни и резултатите за успешен собствен бизнес на мениджъра;
4. Генерирано е ново знание за повишаване на ефективността на мениджъра в МСП.

Научно-практически приноси:

1. Формулирани са критерии за съвременните насоки на дейност на успешния мениджър;
2. Показан е съвременен инструментариум, които позволява формулиране на нови теории, концепции и добри практики за оптимизиране на дейността на мениджърите;
3. Направен е анализ за дейностите на мениджърите във функционирането на малките и средни предприятия и са посочени съвременните насоки за развитие на политиките на свободния пазар;
4. Натрупаният емпиричен материал представлява отличен стимул за развитието на нови насоки за развитие, обуславящи успеха на мениджърите в реалностите на съвременния свят.

V. СПИСЪК НА ПУБЛИКУВАНИТЕ ТРУДОВЕ СВЪРЗАНИ С ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА И СПЕЦИАЛНОСТТА

В дисертацията Авторът използва резултатите от своите изследвания, поместени в следните публикации:

1. **Майда Б.**, Маргарита В. Савина, Иновационна политика в Европейския Съюз [в] Глобализацията, държавата и индивида, Международно научно списание, 4 (8), 2015, Варна 2015, стр. 5-8, ISSN 2367-4555.

2. **Майда Б.**, Дейността на мениджъра в реалността на днешния свят, [в] Глобализацията, държавата и индивида, Международно научно списание, 5 (7) 2016 Варна 2016, стр. 16-21, ISSN 2367-4555.

3. **Майда Б.**, Оформяне на поведение в колектива - роля на мениджъра, [в] Глобализацията, държавата и индивида, Международно научно списание 6 (8), 2016 г., Варна 2016, стр. 25-32, ISSN 2367-4555..