

## УПРАВЛЕНИЕ ЧРЕЗ ПОДОБРЯВАНЕ КАЧЕСТВОТО И МОТИВАЦИЯТА НА ПЕРСОНАЛА В МАЛКИЯ И СРЕДНИЯ БИЗНЕС

**Надежда Косева Стефанова**  
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов  
Катедра „Мениджмънт“

**Резюме:** В настоящата разработка са представени същността, нормативната класификация и ролята на МСБ в България. Използван е методът на SWOT-анализа за по-пълното представяне на общото му състояние. Акцентът е поставен върху персонала и най-вече върху неговото ефективно управление, което ще допринесе за повишаване производителността и ефективността на всяка една организация. Направен е анализ на основните проблеми, свързани с качеството на човешките ресурси в МСБ и същевременно с това са дадени основни насоки за тяхното усъвършенстване.

**Ключови думи:** персонал, управление, малък, среден бизнес.

**JEL:** M.

## MANAGEMENT BY IMPROVING THE QUALITY AND MOTIVATION OF STAFF IN SMALL AND MEDIUM BUSINESS

**Nadezhda Koseva Stefanova**  
The D. A. Tsenov Academy Of Economics – Svishtov  
The Department Of Management

**Abstract:** This paper presents the essence, normative classification and the role of SME in Bulgaria. It uses the SWOT analysis method to provide a more complete overview of its overall state. The emphasis is placed on staff and on their effective management, which will contribute to increasing the productivity and efficiency of each organization. An analysis has been made on the main problems related to the quality of human resources in SME and at the same time, the main directions for their improvement are given.

**Keywords:** staff, management, small, medium business.

**JEL:** M.

### Въведение

Персоналът и неговото управление са в основата на всеки един бизнес. То – управлението – е по-особен проблем, тъй като обект на управление са именно хората – най-важният и силен фактор за развитието на всяка една трудова дейност. Проблемът с качеството на персонала заема

все по-съществено значение, тъй като от неговата квалификация и мотивация се определя потенциалът на бизнеса като цяло.

**Обект** на настоящата разработка са малкият и средният бизнес.

**Предмет** на разработката е управлението на персонала в малкия и средния бизнес.

**Целта**, която си поставяме, е да се анализира управлението чрез подобряване качеството и мотивацията на персонала в малкия и средния бизнес.

За постигане на така поставената цел авторът си поставя следните **задачи**:

- 1) Да се изясни икономическата и социалната роля на малкия и средния бизнес в България;
- 2) Да се анализират основните концепции, разкриващи същността при управлението на персонала;
- 3) Да се представят специфичните особености при управлението на персонала в малкия и средния бизнес.

## **1. Роля и значение на малкия и средния бизнес в България**

В новата ни история за съвременни малки предприятия в България започва да се говори преди повече от 20 години. През 1980 г. с 122 Постановление на Министерския съвет се поставя началото на кампания по създаване на малки производствени единици. С 33 ПМС през 1984 г. тя се разширява. Тогава се поставят следните цели: създаване на малки предприятия за укрепване тила на едрото производство и осигуряване на неговата ефективност, ускоряване на научно-техническата революция чрез внедряване на технически и технологични новости, обновяване на продукцията и рационализиране на внедрителския процес, насищане на пазара с дефицитни, модни, луксозни и търсени стоки (Хрелев, 1984, стр. 17). В българската икономическа литература през 1980-90 г. се води спор за обхвата на малките и средните предприятия. Някои автори твърдят, че малките предприятия могат да се изграждат в производствени сфери, които имат ограничено или помощно значение. Други поддържат тезата, че МСП могат да се срещат навсякъде, където възникват „технологични ниши в производството на големите предприятия” (Парашкевова, 2004, стр. 220).

В нашата страна за първи път проблемът с разграничаване на фирмите по техния размер се решава с приемането на Закон за МСП (Закон за малките и средните предприятия).

Според този закон, малки и средни предприятия са предприятията, които имат:

- средносписъчен брой на персонала, по-малък от 250 души, и
- годишен оборот, който не превишава 97 500 000 лв., и/или стойност на активите, която не превишава 84 000 000 лв.

- малки предприятия са тези, които имат:
  - средносписъчен брой на персонала, по-малък от 50 души, и
  - годишен оборот, който не превишава 19 500 000 лв., и/или стойност на активите, която не превишава 19 500 000 лв.
- микропредприятия са тези, които имат:
  - средносписъчен брой на персонала, по-малък от 10 души, и
  - годишен оборот, който не превишава 3 900 000 лв., и/или стойност на активите, която не превишава 3 900 000 лв.

По данни от НСИ (Основни икономически показатели на нефинансовите предприятия по икономически дейности и групи предприятия според броя на заетите в тях лица) за 2015 г. общият брой на предприятията с 0–249 заети лица е 392 721, а на нефинансовите предприятия – 393 460 и е с 5,75% повече в сравнение с 2012 г.

Като цяло секторът на малките и средните предприятия генерира 71% от общите приходи и разполага с 59% от ДМА на всички предприятия.

Броят на заетите лица в малките и средните предприятия за 2015 г. е 1 569 610 души или 75% от общия брой за страната.

Таблица 1

Заети лица по сектори и по групи според броя на заетите в тях лица за 2015 година

Сектори по КИД-2008	Групи според броя на заетите лица					
	Общо	0 – 9	10 - 19	20 - 49	50 - 249	250 +
Добивна промишленост	24969	611	600	1238	3051	19469
Преработваща промишленост	545187	61146	40674	84134	176795	182438
Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива	31751	2221	868	972	2406	25284
Доставяне на води; канализационни услуги, управление на отпадъци и възстановяване	33160	1287	995	2065	7902	20911
Строителство	147247	34298	19228	28639	45470	19612
Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети	496087	241838	59720	68469	72644	53416
Транспорт, складиране и пощи	161691	42425	13991	17923	24855	62497
Хотелиерство и ресторантьорство	137087	55790	21269	23867	25527	10634
Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения	86199	18153	6992	10547	19562	30945
Операции с недвижими имоти	34439	22388	4334	4193	..	..
Професионални дейности и научни изследвания	98992	63447	10230	..	9233	..
Административни и спомогателни дейности	109311	16015	7137	12397	23720	50042
Ремонт на компютърна техника, на лични и домакински вещи	5796	5010	381	..	..	-

Източник: НСИ.

Разпределението на наетите в МСП между отделните отрасли показва, че най-голям е дялът в отрасъл „Хотелиерство и ресторантьорство” – 92,24%, следван от отрасъл „Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети” – 89,23%.

При микропредприятията най-голяма заетост осигурява отрасъл „Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети” – с 74,92% от заетите в микропредприятията.

В групата на малките предприятия на първо място е отново „Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети” – с 41,04%, следван от отрасъл ”Преработваща промишленост” – с 40,40%.

Най-голям дял в заетостта на средните предприятия има отрасъл „Преработваща промишленост” – 176 795 души или 75,43% от общия дял на заетите в средните предприятия за 2015 г.

**На фона на представената статистика можем да коментираме, че МСБ е основен фактор за генериране на нови работни места и за повишаване жизнения стандарт на населението. Тези предприятия предлагат възможности за повишаване конкурентоспособността на икономиката, за намаляване на регионалните различия, за решаване на проблема с безработицата, т.е. от тяхното развитие се предопределя и развитието на икономиката ни като цяло.**

За да се определи по-пълно общото състояние на МСП в България, е необходимо да бъдат представени силни страни, слаби страни, възможностите за развитие и заплахите.

От *Таблица 2* става видно, че МСП в България имат редица предимства и възможности за развитие, които потвърждават, че именно те са в основата на икономическия растеж в България. МСП се характеризират и с няколко недостатъка, като по-голямо внимание трябва да бъде отделено за повишаване квалификацията на работната сила и тяхното обучение. Именно ръководителите са тези, които трябва да вложат средства за развитие и обучение на персонала, тъй като колкото по-добре са обучени и квалифицирани хората в организацията, толкова по-добри и ефективни ще бъдат техните резултати.

**От направения анализ за същността, нормативната класификация и ролята на МСБ в България можем да направим следните изводи:**

- ❖ МСП са в основата на развитието и усъвършенстването на българската икономика, тъй като генерират 71% от общите приходи, разполагат с 59% от ДМА на всички предприятия и осигуряват заетост на 75% от населението на България;
- ❖ За да запазят позициите си като ”гръбнакът на българската икономика”, МСП трябва да отделят значение и на слабите си страни, с които се характеризират. Най-голямо внимание трябва да се отделя върху управлението на персонала и най-вече върху подобряване качеството и мотивацията му, тъй като хората, работещи в дадена организация, са нейната сърцевина и без тях тя не би съществувала успешно.

Таблица 2

SWOT-анализ на състоянието на МСП в България

<p style="text-align: center;"><b><u>Силни страни</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Въпреки забавянето по време на финансово-икономическата криза МСП остават основният двигател на икономическия растеж в България.</li> <li>➤ МСП в България допринасят за 75% от заетостта (68% в ЕС) и 62% от добавената стойност (58% в ЕС).</li> <li>➤ Запазване на финансово - икономическата стабилност в страната, въпреки кризата, външните и вътрешни шокове върху икономиката.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Слаби страни</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Производителността на труда във всички сектори в България е под средното ниво за ЕС.</li> <li>➤ Българските МСП в сектора на високо-технологичните и средно технологичните производства са едва 0.8% (2% в ЕС) и само 16% в сектора на интензивните на знание услуги (28% в ЕС). Това е признак за наличие на нискоквалифицирана работна сила, която не е в състояние да създава добавена стойност във високотехнологични производства и услуги. Това се дължи и на липса на обучителни програми в МСП и преминаването към по-технологични нива на труд и производството е затруднено.</li> <li>➤ Ниска степен на интернационализация на дейността на МСП и затруднен достъп до международни пазари.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Възможности</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Съществуват възможности за разширяване на сектора на бизнес услугите и промишлеността в България.</li> <li>➤ Провеждане на адекватна политика за намаляване на макроикономическите дисбаланси.</li> <li>➤ Разширяване на възможностите за достъп на МСП до финансиране (чрез ББР, капиталови пазари, рисково финансиране, Оперативни програми).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Заплахи</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Демографската криза в страната води до намаляващ относителен дял на най-младите предприемачи.</li> <li>➤ Средният размер на българските МСП е 5.2 души - с около 1 човек повече в сравнение с МСП в ЕС. Това би било проблем, ако фирмите се окажат в затруднение. Делът на освободените работници би бил по-голям. От друга страна това сочи и по-ниска предприемаческа активност на населението.</li> <li>➤ Висока концентрация на МСП в столицата и областните градове.</li> </ul>

Източник: За подр. вж.: Национална стратегия за насърчване на малките и средните предприятия 2014–2020г. [http://www.sme.government.bg/uploads/2013/08/sme\\_strategy-2014-2020.pdf](http://www.sme.government.bg/uploads/2013/08/sme_strategy-2014-2020.pdf), 03.10.2017г.

## 2. Концепции, разкриващи същността при управлението на персонала

**Персоналът е специфичен вид ресурс, от който зависят успехът и просперитетът на всяка една трудова дейност.** Именно поради тази причина е необходимо да се разкрие в най-пълна степен неговата същност като за целта са представени основните възгледи на редица автори, сред които са Едуин Флиппо, Стефън Робинз, Уилям Никълс.

Възгледите, разкриващи същността при управлението на персонала се разделят основно на две групи:

- Класическа концепция за управление на персонала;
- Съвременни виждания за управлението на персонала.

### **2.1. Класическа концепция за управление на персонала**

В съдържателен аспект схващането на Едуин Флиппо е може би най-пълно и най-известно в специализираните среди. Неговата дефиниция за управление на персонала може да бъде представена по следния начин (Flippo, 1980, pp. 5-8):

➤ *Управленска функция*

- Планиране – необходимо е предварително определяне на кадровата програма, която ще има принос за изпълнение на целите, поставени в предприятията.
- Организиране – целта е да се осъществи курсът на действие.
- Направляване – тази функция може да се нарече още мотивация. Организацията трябва да мотивира хората си, за да бъде по-ефективна.
- Контролиране – контролът е функция на мениджъра. Контролът се извършва чрез наблюдаване на дейността и нейното сравняване с плановете и коригиране на всички отклонения.

➤ *Оперативна функция*

- Набиране – тази функция се свързва с набирането на подходящ брой и вид персонал, необходим за изпълнението и завършването на организационните цели и задачи.
- Развитие – трябва да се осъществява с цел повишаване на професионалните умения чрез практика и опит, така че да се постигне необходимото подходящо изпълнение на работата.
- Компенсации – разглежда се като адекватно и справедливо възнаграждаване на персонала за неговия принос при изпълнение на организационните цели и задачи.
- Интегриране – свързано е с намерение за ефективна спогодба между индивидите, обществото и организационните интереси.
- Подкрепяне – свързано е със запазване на нивото, ако е налице трудоспособна работна сила, която работи с желание.
- Отделяне – организацията е длъжна да определи условията, при които трябва да стане оттеглянето на даден човек и да гарантира колкото е възможно по-добрата форма и състояние на този човек.

**Представената концепция от Едуин Флиппо намира успешно приложение и днес в практиката на редица предприятия от МСБ, тъй като всяка една от представените функции било то на управленско или оперативно ниво, формира в най-пълна степен дейностите, по които трябва да оперира един мениджър, за да подобри ефективността на своя персонал.**

## 2.2. Съвременни виждания за управлението на персонала

➤ Концепция на Стефън Робинз (Robbins, 1988, pp. 533-534)

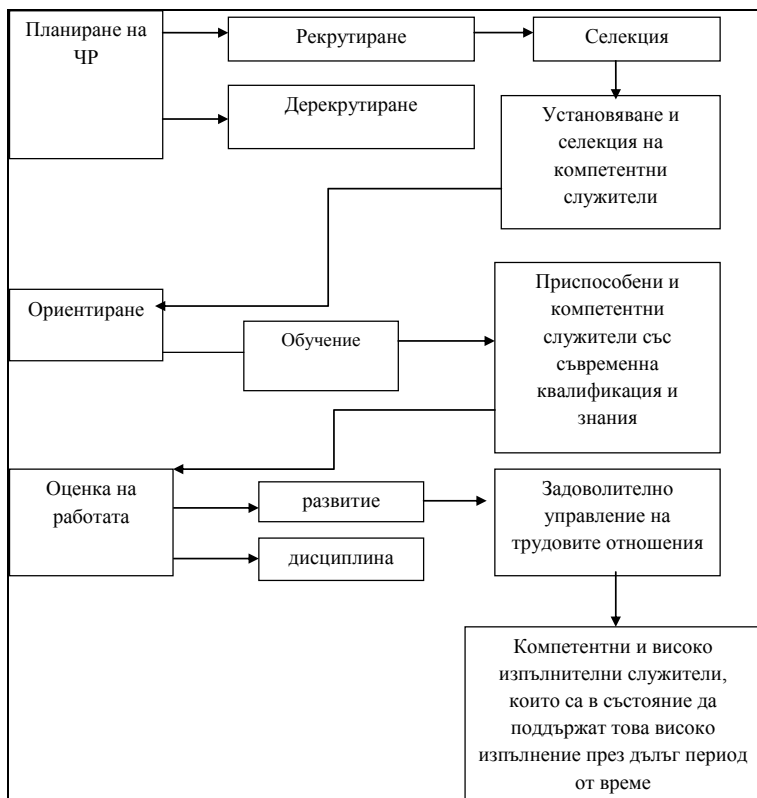
Вербално-графичната интерпретация на тази концепция предполага разглеждането на десет стъпки в процеса на управление на персонала.

Първите четири стъпки включват:

- планиране на човешкия ресурс;
- увеличаване на персонала, чрез рекрутиране;
- намаляване на персонала, чрез дерекрутиране;
- селекция на персонал.

Преминаването през тези стъпки има за резултат установяване и избор на компетентни служители. След като са наети и осигурени компетентни хора, е необходимо да им се помогне за приспособяване към условията за работа във фирмата. Също така тяхната квалификация и знания трябва да бъдат поддържани. Това става чрез ориентиране и обучение.

Последните четири стъпки предполагат установяване на проблеми в дейността на персонала, коригирането и подпомагането на персонала за поддържане на високо равнище на работа по време на тяхната кариера.



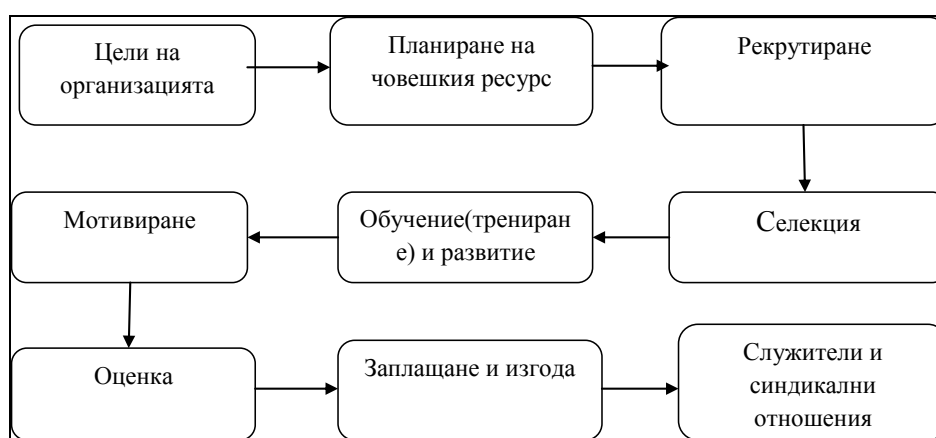
Източник: Robbins, P. Stephen., *Management. Concepts and Applications* Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, pp. 533-534.

Фигура 1. Концепция на Стефън Робинз

**В крайна сметка целта на тази концепция е да планира и подбере компетентни служители, които ще изпълняват поставените цели на задоволително равнище.**

➤ Концепция на Уилям Никълс (Nickels, 1987, р. 448)

Вербално-графичният израз на тази концепция е даден в следващата фигура. Това е една по-агрегирана представа за основните дейности по управление на персонала.



Източник: Nickels, G.William, *Understanding Business.Times Mirror/mosby College Publishing, St. Louis, 1987, p.448.*

Фигура 2. Концепция на Уилям Никълс

- Концепция „Колело на човешките ресурси“ (Адапт. по Vuars, 1987, р. 8). Тази концепция включва няколко основни области:
- Организационен план и описание на работата – определяне как задачите, властта и системите могат да бъдат организирани и интегрирани в организационните единици и в работата.
  - Планиране на човешките ресурси – определяне на основната необходимост от човешки ресурси, главните стратегии и философията.
  - Подбор и кадрово осигуряване – съчетаване на хората, тяхната необходимост от кариера и способностите им за работа с насоката на кариерата.
  - Проучване на персонала и информационни системи – осигуряване на информационна база данни на персонала.
  - Организационно развитие – осигуряване на стабилни взаимоотношения вътре и между организационните единици и помагане на групите да приемат и управляват промените.
  - Компенсационни помощи – осигуряване на компенсации и справедливи помощи, за да има устойчивост на персонала.



- Сътрудничество със заетите – осигуряване на възможност на персонала за решаване на проблемите и съветване с отделния работещ.
- Обучение и развитие – разкриване на ключови способности, познания, умения, становища.

**От казаното дотук се вижда, че съвременните възгледи за управлението на персонала доразвиват вижданията на класическата концепция, като включват нови функции със съвсем различни дейности, имащи за цел да регулират успешно уменията и способностите на работната ръка, което ще допринесе за постигането на основните цели в малките и средните предприятия.**

**Следователно можем да отчетем няколко основни момента, а именно:**

- ❖ **Изложените възгледи, разкриващи същността при управлението на персонала, наблягат най-вече върху специфичните особености, отнасящи се до рационалното и ефективно ръководене.**
- ❖ **Посочените дейности, свързани с въздействието върху работниците и служителите имат за цел, от една страна, да удовлетворят техните потребности и интереси, а от друга, да подобрят качеството им, с цел да се постигне ефективност в малкия и средния бизнес като цяло.**

### **3. Управлението на персонала в малкия и средния бизнес**

#### **3.1. Особенности при управлението на персонала в МСБ**

В теорията и практиката (Христов, 2000, стр. 121) единодушно се признава, че управлението на персонала е съществена функция на управлението на фирмата.

Управлението на персонала е целенасочено въздействие върху хората (работници, служители и ръководители), за по-пълно използване на техните възможности, за повишаване ефективността на производството и постигане на фирмените цели.

Структурата за управление на персонала (Митрополитски, 2002, стр. 92-93), позната като управленска пирамида с ясно очертани канали на комуникация и разпределение на задълженията на всеки работник и служител, не е подходяща за малката фирма, чието основно предимство е динамиката, скоростта на реакция към потребителското търсене, иновациите в дейността и съвместяването на две, три и повече дейности от отделните работници и служители.

Стилът на управление на дейността в малките фирми е силно централизиран, като собственикът носи отговорността за основните функции на фирмата – производство, маркетинг, финансов капитал.

От организационна гледна точка структурата на малката фирма по-скоро наподобява паяжина с централизирано управление в средата и отно-

сително автономни дейности на персонала по периферията, с възможност за вземане на собствено решение.

Като се има предвид специфичният характер на персонала (Христов, 2000, стр. 122), основните цели на неговото управление се отнасят до икономическата и социалната област.

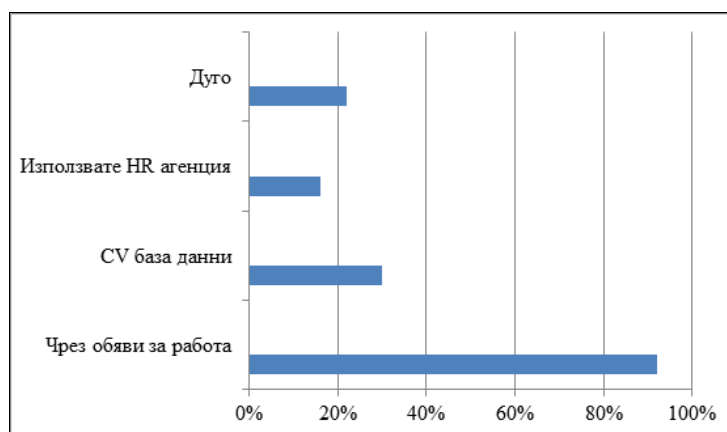
В икономическата област основните цели при управлението на персонала се свеждат до:

- Да се привличат и да се подбират такива работници и служители, които ще направят възможно, фирмата да постигне своите цели.

Съществуват различни начини за набиране и подбор на персонала (Митрополитски, 2002, стр. 93). В малките и средните фирми те се извършват или от собственика, или от специалист във фирмата, или от наета консултантска фирма, специализирана в тази дейност.

Процесът по набиране и подбор на кандидатите зависи до голяма степен от качествата на персонала, включващи неговите знания, умения и личностни характеристики, които според работодателя са необходими за извършване на възложената работа на задоволително равнище.

От проучване на JOB SPACE за нагласите на работодателите за пазара на труда в България през 2011г. (Проучване на JOB SPACE за нагласите на работодателите за пазара на труда в България през 2011г.) става ясно, че основният канал за набиране на кадри си остават сайтовете за работа. 92% от работодателите набират персонал чрез обяви за работа, 30% разчитат на CV бази данни и едва 16% от тях използват агенции за подбор на персонал. 22% от работодателите са посочили "Друго", като основно визират лични контакти и препоръки от служителите си при търсене на нови хора. 63% от работодателите, попълнили въпроса "Как основно набирате персонал", използват повече от един от посочените канали за търсене на персонал.



Източник: За подр. Вж. Проучване на JOB SPACE за нагласите на работодателите за пазара на труда в България през 2011г., на адрес: [http://jobspace.bg/pages.php?page\\_id=15](http://jobspace.bg/pages.php?page_id=15), 10.10.2017г.

Фигура 3. Набиране на персонал

В сравнение с 2011г. през първата половина на 2017 г. най-удачните канали за подбор на персонал (Канали за подбор на персонал) могат да се определят и като основни индикатори, чрез които се определят ефикасността и качеството на работата на служителите. В случая по-важни са:

- *вътрешна препоръка* – този метод е доста използван и успешен, като има компании, обикновено от високотехнологичните сектори, в които до 70% от новите назначения се извършват в резултат на препоръка;

- *преса* – значението на пресата като място за публикуване на обяви за работа все повече намалява. Но все пак има особено локални, вестници за обяви, които се четат и дават отлични резултати. Специализираната преса също не бива да се пренебрегва, когато става дума за позиции от същата специалност;

- *сайтове за работа* – на пазара в България оперират няколко основни сайта, като всеки от тях има свои особености и специфична публика (посетители);

- *социални мрежи* – в България най-използвани са Facebook и LinkedIn, като втората определено е с чисто професионална насоченост и е обичайният избор за целите на подбора;

- *кариерни форуми* – дните на кариерата, насочени към студентите, са вече наложил се формат при набирането на млади специалисти за компаниите. Провеждат се ежегодно и са очаквани както от фирмите, така и от кандидатите. Друг интересен формат са виртуалните дни на кариерата, които се организират от 3 години в България от JobTiger;

- *агенции за подбор на персонал* – това е може би най-скъпият, но и най-ефикасният метод.

За периода 2011г. – 2017г. се наблюдават няколко изменения свързани с начина на подбор на персонала. Докато през 2011г. близо 90% от компаниите са осъществявали подбор, чрез обяви за работа, то през 2017г. най-ефикасният метод за набиране на кадри е използването на специализирани агенции.

Чрез обявите за работа има голяма вероятност да се избере неправилният кандидат, което се свързва най-вече със загуба на време и средства. И поради тази причина днес повечето от компаниите залагат на специализираните агенции, които ще им гарантират професионализъм при намирането на правилния кандидат.

Нуждата от този метод за подбор на кадри се обяснява и с невъзможността на повечето работодатели да се справят сами с недостига на кадри, тъй като през последните години все по-голяма част от квалифицираните служители напускат страната в търсене на по-добри условия за живот.

**В крайна сметка при едни или други условия целта на процеса по набиране и подбор на персонал е да избере онези кандидати, които в най-пълна степен отговарят на изискванията на съответната длъжност в дадената организация.**

- Да се създаде такава мотивационна среда, която ще направи възможно, работниците и служителите да се ангажират с избраната бизнес стратегия на фирмата и пълноценно да реализират своите възможности в трудовия процес.

В случая като основни мотиватори могат да бъдат посочени следните (Митрополитски, 2002, стр. 96):

- признание за извършената работа – т.е. тя да бъде забелязана, оценена

**Подчиненият е този, който трябва да се труди в името на това да бъдат постигнати целите и интересите на фирмата и да осъзнава, че от неговата работа зависи както личностния му успех, така и успехът на фирмата като цяло.**

- материално стимулиране

**Тук се имат предвид както паричните възнаграждения, така и материалните награди. Паричните възнаграждения играят съществена роля в живота на всеки един човек и служат за постигането на най-различни цели. Тяхното количество определя възможностите на индивида да удовлетворява своите потребности, не само първични, но и такива като самоуважение или себerealизация. А получаването на награда за добре свършена работа е в основата на процеса на мотивация.**

Основните цели при управлението на персонала в социалната област се свеждат до:

- да се създадат приемливи за работниците и служителите безопасни и здравословни условия на труд

**Осигуряването на безопасни и здравословни условия на труд е предпоставка за ефективното използване на работната сила и за успешното постигане на икономическите и производствени цели в даденото предприятие.**

- да се осигури възможност за професионално и квалификационно развитие на работниците и служителите и за израстването им в служебната йерархия.

**Предоставянето на тази възможност за развитие дава необходимата перспектива на служителите да доказват своите знания и умения пред управляващите и в същото време да ги използват за повишаване ефективността на труда.**

**Въз основа на направения анализ прави впечатление, че социалните цели при управлението на персонала могат да бъдат осъществени едва когато целите в икономическата област бъдат задоволени и в същото време при равни други условия икономическите цели не биха могли да бъдат постигнати без реализацията на социалните цели, т.е. икономическите и социалните цели са тясно свързани помежду си.**

### 3.2. Проблеми, свързани с качеството на персонала и подходи за тяхното преодоляване

Персоналът е специфичен вид ресурс и като такъв притежава различни по вид потребности. В зависимост от това какво го мотивира, се определя и неговото поведение.

Извършените изследвания върху състоянието на МСБ у нас показват някои проблеми, свързани с професионалното обучение и повишаване качеството на човешките ресурси (Митрополитски, 2002, стр. 87):

- МСП рядко имат звено или служител, който да отговаря за управлението и качеството на човешките ресурси;
- най-предпочитаната форма на обучение са краткосрочните външно организирани курсове, конференции, работни срещи;
- ръководителите на малките фирми не изследват в достатъчна степен нуждите от обучение и поради това включват персонала си в различни общи курсове за квалификация, а не във фокусирано обучение, отговарящо на конкретни нужди;
- планирането на дейностите по обучение на персонала е рядко срещана практика в малките фирми;
- най-голямо внимание в малките фирми се отделя на обучението на специалистите, като ударението се поставя върху придобиването на технически и професионални умения, а не и върху управленските умения на ръководителите й.

При появата на проблеми с подчинените можем да посочим различни подходи за тяхното преодоляване в зависимост от конкретната ситуация.

- **Организационна среда** – необходимо е да се създаде подходяща среда, в която работниците и служителите ще бъдат насърчавани да развиват собствените си умения и способности, необходими за изпълнение на трудовите задачи.
- **Разнообразяване и обогатяване на длъжностите в трудовия процес** – в определен период от време работата, която се осъществява от персонала, се характеризира с известна монотонност, което значително ще намали приноса на работната ръка към постигане целите и задачите на организацията. Именно поради тази причина ръководството трябва непрекъснато да разнообразява и обогатява длъжностите в дадена организация с цел увеличаване на ефективността и задържането на служителите с висока квалификация.
- **Осъществяване на обратна връзка** – необходимо е, ръководителите да изучават непрекъснато нуждите и потребностите на персонала, да бъдат запознати с техните страхове, провокирани от промените, настъпващи в процеса на работа, и същевременно с това да им се предоставят необходимите индивидуални програми за обучение, които ще имат за цел да повишат техния потенциал като цяло.

**Управлението на работната сила е сложна дейност, тъй като за разлика от другите ресурси в организацията, от тяхната професионална подготовка, квалификация и личностни качества до голяма степен се определя постигането на организационните цели и задачи. В обобщение от всичко казано дотук можем да направим следните изводи:**

- ❖ **Основните цели при управлението на персонала имат както икономически, така и социален характер, изразяващ се в създаването на подходящи условия за труд и необходимата мотивационна среда.**
- ❖ **Представените особености при управлението на персонала подчертават, че хората са решаващ ресурс за постигане на съвършенство в малкия и средния бизнес.**

### **Заклучение**

В заключение могат да се отчетат следните по-важни моменти.

В настоящата разработка е направен анализ на малкия и средния бизнес, въз основа на който се установява, че именно този сектор генерира заетост за по-голямата част от населението на страната, като най-вече се набляга върху управлението на персонала, включващо подобряване на квалификацията и възможност за обучение.

Изложените концепции, разкриващи същността при управлението на персонала, подчертават нуждата, работниците и служителите да бъдат обучавани и мотивирани за постигането на организационните цели и задачи.

Представените особености и специфични цели при управлението на персонала имат за цел да задоволят желанията и интересите на подчинените, като по този начин се стимулира и постигането на по-високи резултати в сектора на МСП. Както във всяко едно управление, така и в управлението с работната сила възникват различни проблеми, свързани с качеството, и поради тази причина са дадени основни насоки за тяхното усъвършенстване.

Дадената представа за ролята и значението на малкия и средния бизнес в България, анализът на основните концепции, разкриващи същността при управлението на персонала, изясняването на целите и спецификата при управлението на работната ръка в бизнеса способстват за постигане целта на разработката, а именно да се анализира управлението чрез подобряване качеството и мотивацията на персонала в малкия и средния бизнес.

### Използвани източници:

- Flippo, B. (1980). *Personnel Management McGraw-Hill Book Company*. New York.
- Nickels, G. (1987). *Understanding Business*. St. Louis: Times Mirror/mosby College Publishing.
- Robbins, P. S. (1988). *Management. Concepts and Applications Prentice-Hall. Englewood Clis*. New Yersy.
- Адапт. по Byars, L. W. (1987). *Human Recourse Management*. Homewood, Illinois.
- Закон за малките и средните предприятия*. (н.д.). Изтеглено на 02 октомври 2017 г. от <https://www.lex.bg/laws/ldoc/2134682112>
- Канали за подбор на персонал*. (н.д.). Изтеглено на 31 декември 2017г. г. от <http://jobtiger.tv/hr-industriya/kanali-za-podbor-na-personal>
- Митрополитски, К. (2002). *Предприемачество и дребен бизнес*. София: Призма.
- Национална стратегия за насърчаване на малките и средните предприятия 2014-2020г.* (н.д.). Изтеглено на 03 октомври 2017 г. от [http://www.sme.government.bg/uploads/2013/08/sme\\_strategy-2014-2020.pdf](http://www.sme.government.bg/uploads/2013/08/sme_strategy-2014-2020.pdf)
- Основни икономически показатели на нефинансовите предприятия по икономически дейности и групи предприятия според броя на заетите в тях лица*. (н.д.). Изтеглено на 02 октомври 2017 г. от [https://infostat.nsi.bg/infostat/pages/reports/result.jsf?x\\_2=789](https://infostat.nsi.bg/infostat/pages/reports/result.jsf?x_2=789)
- Парашкевова, Л. (2004). *Малкият индустриален бизнес в глобалната икономика*. Варна : Варненски свободен унив. Черноризец Храбър.
- Проучване на JOB SPACE за нагласите на работодателите за пазара на труда в България през 2011г.* (н.д.). Изтеглено на 10 октомври 2017 г. от [http://jobspace.bg/pages.php?page\\_id=15](http://jobspace.bg/pages.php?page_id=15)
- Хрелев, С. (1984). *Малките предприятия в самоуправляващите се териториални общности*. Варна.
- Христов, Х. (2000). *Управление на фирмата* . София: Сиела.