

ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО СИГУРНОСТ И ИКОНОМИКА – ПЛОВДИВ



АВТОРЕФЕРАТ

**Управленски компетенции
на висше управленско ниво и
ефективно управление на компанията**

магистър инж. СЛАВОМИР АРТУР ЗАВАДА

(ORCID ID: 0000-0001-6626-1252)

Научен ръководител:
проф. д.и.н. Игор Бритченко

Пловдив
2024

Докторската дисертация включва 237 страници, които съдържат: заглавна страница, съдържание, три глави, заключение и изводи, библиография и списък с таблици и фигури. Главите са разделени на подраздели и са тематично свързани. Първата глава се състои от девет подраздела, следващата - от десет и последната, трета част на работата - от седем подраздела.

За да напише своята докторска дисертация, авторът е извършил проучване, което включва 347 източника, включително 328 литературни източника, 18 нетнографски източника и 1 източник на правни норми. Работата съдържа 44 рисунка, 8 таблици и 2 форми на измервателни уреди.

I. ОБЩО ОПИСАНИЕ НА РАБОТАТА

1. Актуалност и значимост на темата на докторската дисертация

Началото на интереса на изследователя към темата произтича от собствения му професионален опит, по време на професионалната си кариера той изпълнява различни функции и роли в предприятия и дружества на Държавната хазна, включително: е бил президент и вицепрезидент за инвестиции в големи предприятия в цялата страна, като наемат няколко хиляди служители.

В резултат на този опит и собствените си съображения авторът на докторската дисертация фокусира изследователските си интереси върху разбирането на управлението на бизнеса на ниво висше ръководство, особено диагностицирането на желаните компетенции в хората, управляващи компании. Не само според изследователя, но и множество медийни съобщения и устни истории потвърждават, че някои мениджъри не могат да разберат каква роля трябва да изпълняват в компанията. Те често не разбират, че човек, назначен на т. нар. висша ръководна позиция, не е задължително да демонстрира т. нар. професионални познания за основния бизнес на компанията. Лидерите на компаниите трябва да демонстрират социални компетенции (комуникационни умения, управление на конфликти, разрешаване на конфликти и т.н.) и преди всичко стратегически компетенции (включително аналитични умения).

Авторът на докторската дисертация отбелязва наличието на най-малко трудности и дори бариери за мениджърите, които, работейки на оперативно ниво, след получаване на съответните оперативни знания и опит, изразяват желание да преминат към третото организационно ниво. Анализът на изискванията и на двете нива на управление доведе изследователя до извода, че компетенциите се диференцират не само по ниво, но преди всичко по обема и вида на квалификационните изисквания. Авторът заявява, че ефективният оперативен мениджър не е задължително да бъде ефективен мениджър на стратегическо ниво. И двата типа мениджъри изискват различни компетенции, което затруднява обмена на висше управленско ниво.

Изследователят от собствен опит и от многобройни разговори с други топ мениджъри отбелязва, че на първо място трябва да можете да разберете и създадете стратегията на компанията, както и да комуникирате ефективно и ефикасно на различни нива.

През следващите години авторът на труда задълбочава знанията си в областта на управлението на фирми и търси област, която би била слабо, а може би и изобщо незасегната в контекста на управлението на компании от този тип.

Анализът на литературата и чуждестранните изследвания позволи на автора да осъзнае наличието на публикационна и изследователска празнина в областта на управленския персонал на най-високото управленско ниво в управлението на предприятието. Нито едно от прегледаните проучвания не оценява управленските компетенции.

2. Предмет и цел на изследването

Последствието от диагностицирания изследователски проблем е описанието на обекта и субекта на изследването, което представлява основата за по-нататъшна концептуална работа. Предмет на интерес на изследователя са управленските компетенции, по-конкретно групи от компетенции, които отговарят на хоризонталните потребности на компанията в тази област, както и задълбочени познания в посочените области.

По този начин изследователят получи информация за това какви компетенции трябва да притежава един мениджър на висша управленска позиция. Въпреки това, като част от предмета на изследването, горепосочените групи управленски компетенции също бяха сравнени с финансови резултати, за да се потвърди или отрече наличието на връзка между двете явления.

Обект на изследване са предприятията, които попадат в групите на средните и големите фирми. Поради техния дисперсен и много масов характер, изследователят няма да проведе количествено изследване в съответствие с принципите на груповата представителност, тъй като е невъзможно в няколко отношения: финансови, организационни и времеви.

Поради тази причина 60 неслучайно избрани семейни фирми от няколко воеводства бяха подложени на изследване, като се взе предвид разделението на слоевете на: 40 средни и 20 големи предприятия.

3. Основната хипотеза на автора на работа

Въз основа на разработената основна цел, която беше: *Разработване на професионален профил на желани управленски компетенции за висша управленска позиция*. Авторът на докторската дисертация изгражда основната хипотеза, която формулира по следния начин: *Управленските компетенции са необходимо условие за функциониране като висш мениджър*.

За целите на осъществяването на изследователския процес, изследователят е изградил три конкретни цели:

- 1. Обсъждане на теоретичния подход в областта на управленските компетенции.*
- 2. Определяне на финансови показатели, които позволяват измерване на управленската ефективност.*
- 3. Изграждане на модел на компетентност на мениджъра.*

По отношение на тази конкретна основна хипотеза авторът развива така наречани подробни хипотези, чието потвърждаване е не само полезно, но и необходимо за потвърждаване или отхвърляне на съдържанието, включено в основната хипотеза.

В дисертацията са представени три подробни хипотези:

- 1. Управленските компетенции варират в зависимост от организационното ниво.*
- 2. Финансовите съотношения могат да се използват за измерване на ефективността на управлението.*
- 3. На топ мениджърска позиция вродените компетенции са по-важни от придобитите компетенции..*

4. Изследователски проблеми

Проблемите, които изследователят среща при написването на докторската си дисертация, са разделени според времето на тяхното възникване.

Първият проблем, който авторът забеляза в творческия процес, се появи още на концептуалния етап. Това включва идентифициране на изследователския проблем, както и дефиниране на изследователски цели и хипотези. Може би това не беше трудна дейност, но изследователят беше наясно с проблемите, които може да срещне, докато провежда проучване в група от топ мениджъри. Беше особено важно да се изясни определението за мениджър и структурата на компетентностите на висшата управленска позиция.

Допълнителни проблеми се появиха на етапа на събиране и подбор на теоретични знания, т.е. анализ на литературата. Поради слабото познаване на тази област в полската литература, авторът е принуден да базира анализа си предимно на чуждоезична литература. Това доведе до два проблема, първият беше свързан с ограничения достъп до литература, което доведе до удължаване на времето на етапа на анализ на литературата и отказ от някои книги, до които достъпът се оказва невъзможен. Вторият проблем беше буквалният превод на литературни източници, така че да се разберат напълно намеренията на отделните автори на изследваните текстове.

Третият изследователски проблем възникна при провеждането на теренното проучване. Авторът на докторската дисертация действа като интервюиращ, чиято задача е да проведе проучвания в 60 произволно избрани предприятия. Събиране на финансови данни и провеждане на официално интервю в избрани компании. Изследователската работа беше предшествана от телефонно интервю, за да може потенциалният респондент да даде съгласието си за проучването.

5. Използвани методи на изследване

Всяка изследователска работа се състои от две основни части, т.е. теория и емпирия.

Авторът на докторската дисертация при подбора и анализа на теории е използвал метода на кабинетното изследване, който включва анализ на

литература, както и на интернет ресурси и чужди материали и изследвания. Дейностите, извършени като част от този метод, изискват от автора да извърши задълбочен анализ на състоянието на знанията в областта на управлението на предприятието и управленските компетенции, след което изследователят избира източници на знания, които ще бъдат използвани за написване на работата . Резултатът от анализа на литературата е представен в теоретичната глава, която се състои от 9 подглави, съдържащи съображения в областта на управленските компетенции, управленския персонал, структурата на компетентностите на висшата управленска позиция и методите на управление, ендогенните фактори, както и финансовите индикатори, които подкрепят или диагностицират ефективността на мениджърите.

Изследователят се позовава на общата тенденция в науките за управление по отношение на използването в емпиричните изследвания не само на количествени методи (включително метода на анкетата), но и на по-малко разпространените качествени методи¹.

В тази работа, поради броя на анализиранияте обекти, авторът е използвал метода на триангулацията според Дензин. Първият инструмент за анализ в областта на управленските компетенции беше метод на проучване, насочен към хора, действащи като топ мениджъри на неслучайно избрани предприятия. Общо 100 души са били подложени на изследването, тъй като в 29 компании е имало един човек, изпълняващ ролята на висш мениджър, докато в 22 случая - двама такива мениджъри и в 9 случая - трима или повече мениджъри на висше управленско ниво.

Успоредно с проучването авторът получава финансови данни, като подписва ангажимент да не разкрива имената на компаниите, които са се съгласили да проведат многоетапното проучване. Общо финансовото проучване е проведено в 60 компании (40 средни и 20 големи).

Следващата изследователска стъпка беше да се сравнят финансовите данни с резултатите, определящи нивото на компетентност на отделните мениджъри. На тази база са идентифицирани 10 случая, в които има връзка между управленските

¹ W. Czakon, *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd organizacji” 2009, Nr 9, s. 13.

компетенции и финансовите резултати на компанията. И двамата мениджъри с високи компетенции бяха квалифицирани за по-нататъшни изследвания. Авторът на докторската дисертация предполага, че ефектът от тази работа ще бъде да посочи желаните характеристики на компетентност. В крайна сметка дейностите са предназначени да подпомогнат разработването на модел на компетентност за висшата управленска позиция.

6. Ограничения на изследването

По-долу изследователят включва методологични ограничения, които е диагностицирал по време на изследователската работа:

- избор на метода на триангулацията, който определя използването на двата вида методи: количествен и качествен,
- изследователят ограничи избора на извадката за изследване до 60 компании, които бяха разположени в 5 воеводства на западна Полша,
- подборът на компаниите, извършен от изследователя, е извършен по неслучаен начин, като се вземе предвид непропорционалното разслояване на 40 средни и 20 големи компании,
- в проучването са участвали 100 топ мениджъри, които управляват неслучайно избрани 60 предприятия,
- разработване на формуляр за събиране на най-важната информация, характеризираща изследваните предприятия, в която изследователят се фокусира върху най-важната управленска и икономическа информация,
- разработване на анкетен въпросник за анализ на управленските компетенции на висше управленско ниво, който не може да бъде широкообхватен инструмент за измерване,
- провеждане на интервю с ограничен кръг от хора - 10 избрани топ мениджъри, при които има връзка между техните компетенции и финансовите резултати, постигнати от компанията.

II. СТРУКТУРА И ОБЕМ НА РАБОТА

Докторската дисертация включва 237 страници, които включват: заглавна страница, съдържание, три глави, заключение и заключения, библиография и списък с таблици и фигури.

Главите са разделени на подглави и са тематично свързани. Първата глава се състои от девет подглави, следващата от десет и последната, трета част на работата се състои от седем подглави.

За да напише своята докторска дисертация, авторът е извършил проучване, включващо 347 източника, включително 328 литературни източника, 18 нетнографски източника и 1 източник на правни разпоредби.

В своята докторска дисертация автор използва структурата на работата, която се състои от три глави: теоретична, методологическа и емпирична. Всяка глава е разделена на подглави.

Работата се състои от три глави, разделени на теоретична част, състояща се от девет подглави (110 стр.), методическа част, разделена на десет подглави (21 стр.) и емпирична част, състояща се от седем подглави (64 стр.).

Авторът възприема изследователска методология, основана на триангулацията на методите. Изследователят планира да използва няколко метода в изследователския процес, включително: литературен метод, индикаторен метод, метод на Пиърсън, метод на проучване или метод на интервю.

Крайният резултат от изследователската работа беше да се определи нивото и да се изгради професионален профил на желаните компетентностни характеристики на хората, изпълняващи ролята на топ мениджърски мениджър.

СЪДЪРЖАНИЕ

Въведение	4
Глава 1. Теоретични аспекти в областта на управлението на компетенциите	6
1.1. Основни теоретични въпроси	6
1.2. Типология на компетенциите	22
1.3. Компетенции в организацията	41
1.4. Мениджърски персонал в организацията	48
1.5. Мениджърски компетентности	57
1.6. Структура на компетенциите на висша управленска позиция в литературата по темата	80
1.7. Методи на управление, използвани на висша управленска позиция	86
1.8. Ендогенни фактори, определящи нивото на компетентност на мениджърите в предприятието	99
1.9. Финансовите показатели като инструмент за диагностика на ефективността на мениджъра	103
Глава 2. Описание на изследователския процес	116
2.1. Генезис и актуалност на изследователския проблем.....	118
2.2. Изследователска концепция	119
2.3. Изследователска област	120
2.4. Хипотеза и цел на изследването	122
2.5. Методи на изследване	123
2.6. Описание на изследователския процес	126
2.7. Инструменти за измерване, използвани в изследването	129
2.8. Проблеми, възникнали по време на процеса на изследване	133
2.9. Ограничения на изследването	133
2.10. Резултати и препоръки на изследвателя.....	135
Глава 3. Емпирични съображения	137
3.1. Въведение в първичните изследвания	137
3.2. Идентифициране на респондентите в анкетирани компании	138
3.3. Представяне на данни от изследвания, получени чрез количествен метод.....	143
3.4. Анализ на финансови показатели, подпомагащи оценката на ефективността на висшето ръководство	152
3.5. Изследователска информация, получена чрез процеса на качествено изследване.....	166
3.6. Модел на компетенциите на желани топ мениджъри	193
3.7. Изводи и препоръки от изследването	197
Заклучение	200
Библиография	202
Списък с таблици, фигури и приложения	230
Приложения	232

III. СИНТЕТИЧНО ОПИСАНИЕ НА ОТДЕЛНИТЕ ГЛАВИ ЗА РАБОТА

Докторската дисертация включва 237 страници, които съдържат: заглавна страница, съдържание, три глави, заключение и изводи, библиография и списък с таблици и фигури.

Главите са разделени на подглави и са тематично свързани. Първата глава се състои от девет подглави, следващата от десет и последната, трета част на работата се състои от седем подглави.

За да напише своята докторска дисертация, авторът е извършил проучване, включващо 347 източника, включително 328 литературни източника, 18 нетнографски източника и 1 източник на правни разпоредби.

Съображенията, извършени в теоретичната част, позволиха на автора да посочи нивото на компетентност на мениджърите като фактор, който проактивно влияе върху ефективното и ефективно функциониране на компаниите. По този начин беше формулирано изследователското поле, което се състои от: обект на изследване, т.е. мениджъри, заети на висши управленски позиции, и обект на изследване, т.е. компетенциите, необходими за длъжността мениджър на трето организационно ниво.

За целите на своята докторска дисертация авторът възприема дефиницията на компетенциите според Ф. Белкади, като взема предвид подхода, съобразен с британската школа. Следователно в емпиричното изследване е използван количествен инструмент (метод на проучването) за изследването, което позволява изследване на така наречените притежавани компетенции, а не демонстрираните компетенции, за които авторът би трябвало да използва качествен инструмент чрез провеждане на изследването в реална работна среда.

Като вземе предвид времето за измерване на компетенциите, изследвателят може да разграничи компетенциите за притежание и желание. Първите компетенции съответстват на компоненти, които човек има в реално време, но не е използвал в

действие. Втората компетентност (желана) се отнася до качествата, които трябва да се притежават поради изискванията към служителите от страна на работодателя².

Важен фактор, който определя теоретичните разсъждения в областта на компетенциите на мениджърите, е моделът на пясъчния часовник за мениджърите в организацията³ (рис. 10). Така представената типология на управленските длъжности потвърждава, че се увеличава значението на висшия мениджмънт и мениджърите от по-ниско ниво, за сметка на мениджърите от средното ниво. Следователно изследователят посочи стратегическите мениджъри като групата, на която е посветено изследването. Основно поради значението им в управлението на компанията и изискването от тях за компетенции, които са дефицитни на пазара на труда.

За да изгради модел на компетенциите, авторът на работата използва структурата на компетенциите според Кац⁴, включена във рис. 11 или Мултан⁵ и др. (рис. 13), която взема предвид социалните, стратегическите (концептуални) и професионалните (работни) компетенции. Моделът, конструиран по този начин, беше референтна равнина за изследователя, който искаше да предложи премоделиране на схемата и да дефинира структурата на компетентностите, желана и притежавана от мениджърите в изследователския процес. Това в крайна сметка трябваше да позволи диагностицирането на така наречената празнина в компетентността, с особен акцент върху характеристиките на дефицит на компетентност за топ мениджърите.

Много изследователи, вкл Р. В. Гриффин, Р. Л. Кац, А. Ф. Закшевска-Белявска, Р. Н. Люсье, Д. К. Кимбалл, М. Амстронг, Т. Олексин и С. Самуълсон посочиха ефективността на вземането на решения като характеристика на компетентност, която е един от факторите, определящи ефективното мениджър в предприятие, което изисква специфични характеристики, класифицирани като социални или стратегически компетенции.

² T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 19.

³ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 177-179.

⁴ R. L. Katz, *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, 52 (5) 1974, s. 90-102.

⁵ E. Multan, E. Bombiak, M. Chyłek, *Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie. Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków*, Wyd. Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2014.

Авторът предполага, че в областта на компетенциите той се фокусира върху стратегически умения. Характеристика на компетентност, която съставлява основата за вземане на ефективни решения въз основа на събрани данни и информация от бизнес средата. За тази цел бяха използвани методи за управление, подпомагащи висшия мениджър при вземането на ефективни решения, включително интегрирани методи: TOWS/SWOT^{6,7} анализ, метод SPACE⁸, методи за анализ на вътрешния потенциал на предприятието: ADL⁹ матрица, стратегически баланс на предприятието¹⁰ и методи за анализиране на конкурентната среда: методът на петте сили на Портър¹¹ или методи за макроикономически анализ на средата: методът Quest¹². Те са описани в подраздел 1.7. в докторска теза.

Авторът на този подраздел 1.9. се фокусира върху представянето на показатели, позволяващи да се определи финансовото състояние на предприятията и въз основа на тях той проведе проучване за наличието на връзка между финансовите резултати на компанията и компетенциите на висшия управленски персонал. Горните дейности са свързани със специфичната цел № 2, възприета в докторската дисертация, която е следната: *Определяне на финансови показатели, позволяващи измерване на ефективността на мениджъра.*

Когато се анализира теоретичното ниво в областта на изграждането на ефективна организация във връзка с функцията на ефективен мениджър, трябва да се използва не само информация от качествени изследвания, но и да се прилагат количествени методи, които позволяват получаване на количествени и финансови данни. Целта на тази дейност беше да се съпоставят техните управленски компетенции с финансовите резултати на предприятията, които управляват.

⁶ H. Weirich, *The TOWS Matrix A Tool for Situational Analysis*, 1982.

⁷ G. Cuofano, *TOWS Matrix vs. SWOT Analysis*, Business, 2023.

⁸ A. J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel, *Strategic Management & Business Policy Addison*, Wesley Publishing Company, Boston 1986, ss. 196 - 204.

⁹ S. Zic, T. Mikac, S. Dobovicek, *Application of ADL Matrix in Developed Industrial Companies*, The 20th International DAAAM Symposium, Wiedeń 2009.

¹⁰ N. Proskurina, V. Gryn, *Development of the strategic financial engineering accounting system*, Public Policy and Accounting, Zaporizhzhia National University, Zaporozhe, ss. 22-31.

¹¹ S. Wellner, J. Lakotta, *Porter's Five Forces in the German railway industry*, Journal of Rail Transport Planning & Management, Vol. 14 (7), 2020.

¹² P. A. Sacco, *Strategy Quest: The Executive Guide to Finding Business Opportunities*, Tellwell Talent, Victoria 2020.

Разбира се, ефективността на дейностите беше комплексна и многокритериална. Чрез сравняване на две когнитивни нива, изследователят искаше да потвърди, че компетентен топ мениджър добавя стойност към компанията и определя организационната ефективност и финансовия резултат на компанията.

Втората глава е частта, в която авторът включва методологията на докторската дисертация. Наред с обосновката за избора на изследователски въпроси, той представи изследователския процес на всички етапи на изпълнение, заедно с проблемите и ограниченията, които съпътстват изследователя в емпиричните дейности в областта, както и по време на редукция на данни или анализи на събрани данни и информация.

Изследователят посочи, че всеки изследователски процес, за да бъде научен и обективен, изисква от инициатора на изследването да следва няколко правила и график на оперативните дейности при провеждане на емпирично изследване.

Същността на изследователския процес е формулирането на изследователски проблем, който определя целите на изследването, т.е. какво искаме да постигнем по време на изследването. Формулирането на изследователския проблем е отправната точка за разработване на изследователската концепция, т.е.:

- анализ на проблема в светлината на литературата по темата,
- приемане на необходимите предположения, хипотези и тези,
- определяне на източниците на необходимите данни и методите на изследване¹³.

Изследователският подход, възприет по този начин в докторската дисертация, принуди изследователя не само да следва горния ред на провеждане на изследването, но и да използва метода на триангулация на изследователските методи чрез използване на количествени и качествени методи.

За търсене на изследвания авторът подбра и използва създадения ресурс с ключови думи при анализа на ресурсите от знания в базите данни Scopus, Deskresearch и Google Scholar за периода 2012-2022 г.

¹³ J. Bogdaniecko (1983), Podstawy badań naukowych. Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa.

Началото на интереса към областта на управлението на компетенциите в полската наука датира от втората половина на 90-те години. Динамичното развитие на тази сфера на науката обаче се случи през 21 век, но беше фокусирано главно върху оперативния мениджър, а в случая на висшето ниво на управление беше ограничено до използването на метода на 270 или 360 градуса за стратегически цели на организацията. Изследване в тази област е автор на: Й. Порвазник¹⁴ от Чехия и национално HR изследване в областта на топ мениджмънта¹⁵.

Последствието от диагностицирания изследователски проблем беше описанието на изследователския субект и обект, което представляваше основата за по-нататъшна концептуална работа. Предмет на интерес на изследвателя са управленските компетенции, по-точно характеристиките на компетенциите, съответстващи на хоризонталните нужди на компанията в тази област, както и задълбочени познания в посочените области.

Обект на изследване са предприятия от групите средни и големи фирми. Поради техния дисперсен и много масов характер, изследвателят не е провел количествено изследване в съответствие с принципите на груповата представителност, тъй като това е било невъзможно главно по методологични и научни причини.

По-долу изследвателят представя структурата на изследването, като взема предвид войводствата, в които са разположени предприятията.

Таблица 1. Структура на субектите, участващи в първичното изследване, разделени на воеводства

№ п/р	Войводство	Видове предприятия според броя на заетите		Сума
		средно	големи	
1	Любушко	6	4	10
2	Ополско	4	2	6
3	Долна Силезия	14	6	20
4	Великополско	12	6	18
5	Западнопоморско	4	2	6
	Общо	40	20	60

Източник: собствено проучване, базирано на данни от изследвания.

¹⁴ J. Porvaznik, *Managerial competences of top management in organisations*, ZN WSH Zarządzanie, 3, 2022, s. 9-24.

¹⁵ Raport Talent Development Institute, *Priorytety rozwojowe dla kadry menedżerskiej w nowej rzeczywistości. Ogólnopolskie badanie HR*, 2021.

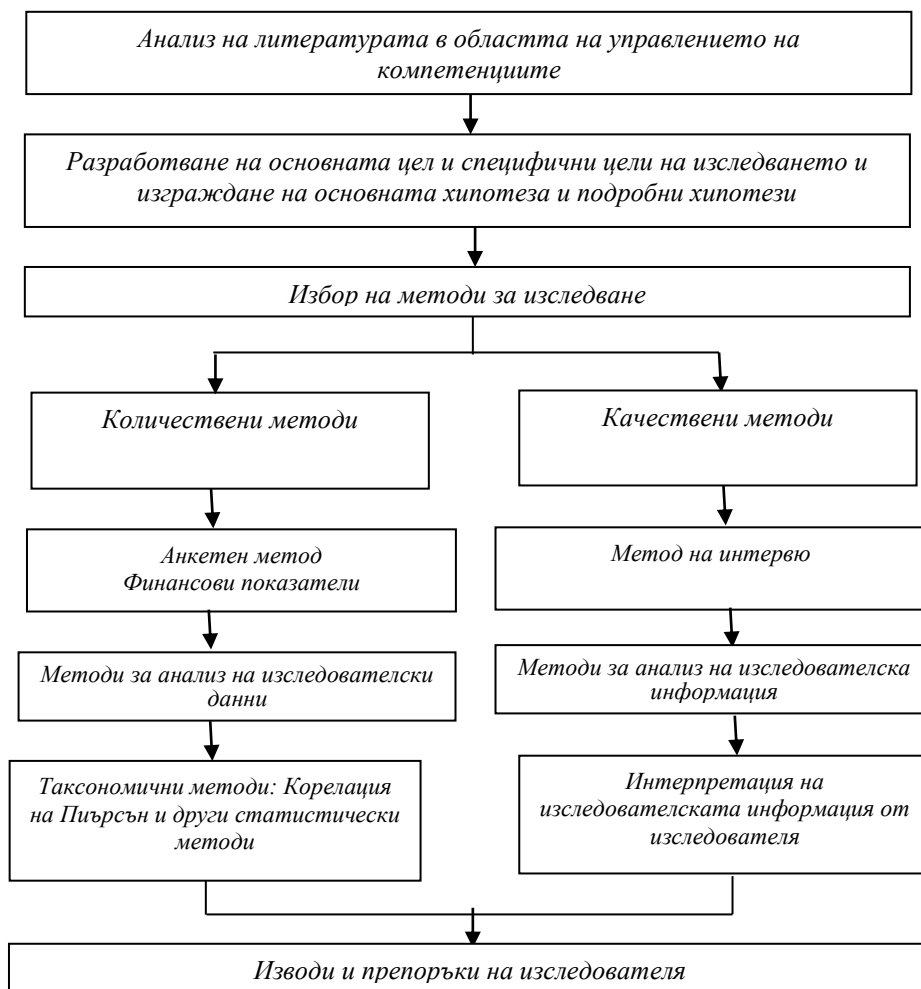


Рис. 1. Методология за изследване на управленските компетенции на висша управленска позиция
Източник: Собствено проучване по методология на изследването.

Успоредно с това бяха проведени количествени изследвания. Първият инструмент за анализ в областта на управленските компетенции беше метод на проучване, насочен към хора, действащи като топ мениджъри на неслучайно избрани предприятия. Общо 100 души са били подложени на изследването, тъй като в 29 компании е имало един човек, изпълняващ ролята на висш мениджър, докато в 22 случая - двама такива мениджъри и в 9 случая - трима или повече мениджъри на висше управленско ниво. Вторият инструмент бяха финансовите показатели, поради тази причина изследователят получи финансови данни, като подписа ангажимент да не разкрива имената на компаниите, които се съгласиха да проведат многоетапно проучване. Общо финансовото проучване е проведено в 60 компании, разделени на 40 средни и 20 големи предприятия.

В следващия етап от изследването, за да задълбочи проверката, изследователят прилага метод на интервю, който позволява получаване на изследователска информация от 10 мениджъри, в случая на които има връзка между управленските компетенции и финансовите резултати на компанията. Той базира анализа на концепцията на метода Делфи, който позволява получаване на изследователска информация от избрани топ мениджъри, както хора с високи, така и с ниски управленски компетенции, от група от 100 души, управляващи средни и големи предприятия.

Авторът на докторската дисертация предполага, че ефектът от тази работа ще бъде да посочи желаните характеристики на компетентност на хората, управляващи на стратегическо ниво. В крайна сметка дейностите са предназначени да подпомогнат разработването на модел на компетентност за висшата управленска позиция.

Резултатът от изследването на автора е моделът на компетентност на висшия мениджмънт, известен още като професионален профил. Изследователят базира модела на три групи компетенции: социални, управленски и стратегически.

Диагнозата на компаниите, квалифицирани за проучването, позволи на изследователя да направи следните заключения относно универсалния имидж на средната компания, участваща в проучването:

- компанията работи в следните индустрии: строителство, промишлена преработка и транспорт (63,33%),
- фирмата работи на пазара от 9 и 1/2 години във фаза на развитие,
- това е средно голяма компания (резултати от изследователските допускания, възприети в концепцията),
- мениджър от висшия мениджмънт управлява компанията средно 8 и 1/3 години, така че авторът приема, че той е опитен мениджър,
- това са малки компании в рамките на групи от средни и големи предприятия, които имат не повече от 100 служители (средни фирми) или до 350 служители (големи компании).



Рисунок 2. Модел на компанията, участваща в изследването

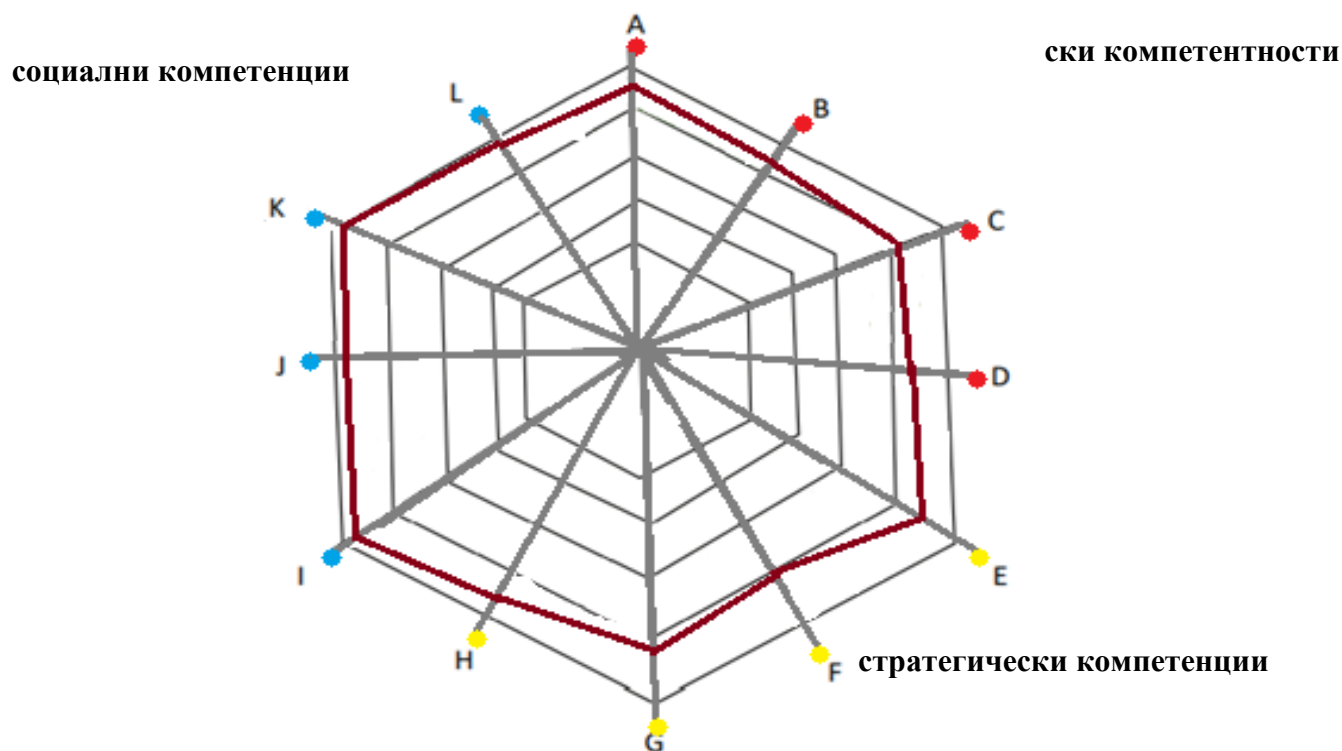
Източник: собствено проучване, базирано на първични изследвания.

Въз основа на анализ на информация и данни от изследвания е предложен модел на желани компетенции за позицията на мениджър от висшия мениджмънт.

Изследователят посочи, че индивидуалните характеристики трябва да са на много високо или дори отлично ниво на напредък. Това се отнася особено за функции, свързани със социалната област, която включва, наред с другото: човешко отношение – открито и настоятелно, самочувствие или лидерски умения, етика и бизнес ценности, както и ефективна вертикална и хоризонтална комуникация. Интересното е, че в съответствие с вижданията на други изследователи, включени в литературата по темата, в когнитивната област има високо ниво на изисквания от страна на мениджърите по отношение на социални (меки) умения.

Събраната информация от проучването показва, че респондентите смятат етиката и бизнес ценностите за най-важните характеристики, докато други също са необходими на много високо ниво, като ефективна комуникация, лидерски умения и управленски умения. Важни са и предразположенията на мениджъра да

придобива знания или да подобрява уменията, които такива хора „лесно“ постигат.



Фигура 3. Професионален профил на компетенциите, желани за позицията на мениджър от висшия мениджмънт

Източник: Собствено проучване по първични данни и информация.

Разработеният модел на компетентности беше препратка към конкретна цел № 3 и потвърди, че топ мениджърите са хора с дългогодишен професионален опит, оборудвани със стратегически познания и комуникационни и аналитични умения. Освен горните качества, мениджърът трябва преди всичко да притежава личностни предразположения за изпълнение на ролята на ръководител на фирма, които в литературата се наричат вродени качества.

Често се казва, че за да бъдеш ефективен и ефективен мениджър, трябва да се „родиш“ като такъв, като систематично и непрекъснато усъвършенстваш положителните си качества и изключваш отрицателните.

Поради значителните разлики между висшето управленско ниво и другите две организационни нива (среден и нисък мениджмънт), трябва да се възприеме

различен подход към типа управленска позиция, разположена на върха на пирамидата (при класическия подход) или пясъчен часовник (в съвременния подход). Да, можем да попаднем на уникални случаи, които ще работят добре и бързо ще се адаптират към изискванията на най-високото ниво на управление на компанията.

Третото управленско ниво трябва да бъде предназначено за професионално подготвени хора с образование по мениджмънт, икономика, финанси, маркетинг или право. Изследователят смята, че е важно хората да управляват оптимално предприятието от системна гледна точка, следователно те трябва да бъдат оборудвани със знания, които трябва да бъдат допълнени от правилно подбрани колеги, чиито компетенции взаимно се допълват.

В своя емпиричен анализ изследователят не се ангажира да изследва т.нар проявени компетенции, които са по-трудни за диагностициране, тъй като се основават на поведението на хората на работното място и в ежедневните ситуации. Следователно това изисква повече време и работа от страна на изследователя, тъй като той или тя трябва да вземе предвид индивидуален подход към изследваното лице, наблюдение на изследваното лице за период от, наред с другото, 5 работни дни, пример е методът на наратологичен подход)¹⁶.

Управлението на всяко предприятие от хора на висши управленски позиции изисква хоризонтални и вертикални стратегически компетенции (60%), които са подкрепени от социални компетенции (40%). Като част от стратегическите компетенции изследователят включва две групи компетенции: управленски и стратегически.

Най-важни обаче са предразположенията и подобряването на социалните компетенции на хората, които се готвят да поемат ролята на топ мениджър в средно или голямо предприятие.

¹⁶ B. Czarniawska, *Podjęcie narratologiczne w badaniach organizacji i zarządzania*, [w:] *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, red. M. Kostera, Wyd. SEDNO Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2015, s. 225-234.

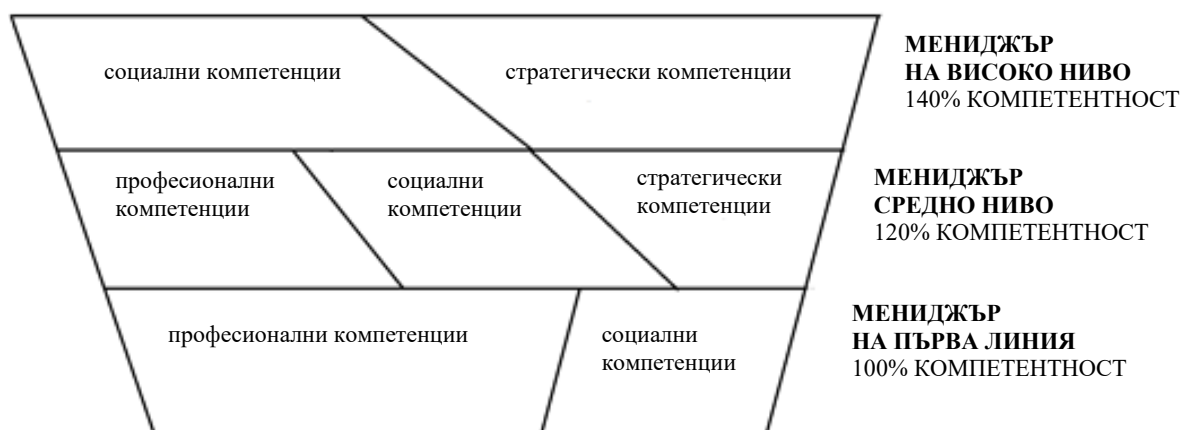


Рисунок 4. Структура на компетенциите на отделни управленски нива
Източник: Собствено проучване по първични данни и информация.

Изследователят предлага модел на структурата на компетенциите на управленски нива, в който правилото е да се увеличават компетенциите с 20% за всяко ниво. На начално ниво (мениджър от първа линия) – 100% до 140% на висше ниво на управление.

Изследователят стига до извода, че мениджърите от висшия мениджмънт трябва да имат социални и стратегически компетенции на много високо ниво (от 4,5 нагоре), а понякога дори до перфектно ниво (5,0).

IV. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ ИЗВОДИ, ФОРМУЛИРАНИ ПРЕПОРЪКИ И НАУЧЕН И ПРАКТИЧЕСКИ ПРИНОС НА РАБОТАТА

Изследователският процес позволи на изследователя да потвърди положително отделни подробни хипотези, което в крайна сметка допринесе за проверка на основната хипотеза.

Предлагането на модел на компетентност по отношение на качествата, желани от мениджър на ръководна позиция, съгласно методологията на обратната връзка от 270 градуса, трябва да се счита за значителен принос към теорията на науката за управление.

Аспект, който обогати познавателната стойност на докторската дисертация, беше разработването на изследователски инструменти - анкета и анкетни карти за интервю. Първият от тях е валидиран и двата инструмента са използвани в процеса на изследване.

Изследователят сравнява теориите, възприети в рамките на модела на Кац (стр. 59 в докторската дисертация) с резултатите от изследването и въвежда модификация, предлагаща увеличение на компетенциите с 20% между трите управленски нива, като се приема за базова стойност 100% при нивото на мениджър от първа линия.

Най-важните практически препоръки на изследователя, които могат да бъдат полезни в бизнес средата, са:

- избор на финансови показатели, които позволяват да се изследва връзката между финансовата ефективност и високите компетенции на висшите управленски мениджъри,
- топ мениджърът трябва да притежава изключителна степен на социални компетенции, които да го подкрепят при извършването на дейности на стратегическо и оперативно ниво,
- групата от социални компетенции се състои от: етика и бизнес ценности, лидерски умения, ефективна комуникация и личностни черти, особено откритост,

асертивно отношение и самоувереност,

- в групата на стратегическите компетенции най-важни са: стратегически знания и управленски умения,

- по отношение на управленските компетенции най-важни са управленските знания и в по-малка степен образованието. Следователно изследователят приема, че това, което е най-важно за лидерите сред мениджърите, са практическите знания, а не теорията, получена в процеса на формалното обучение.

Авторът смята, че като част от собствения си принос в процеса на изследване на компетенциите на топ мениджърите, те заслужават специално признание.

Първо, възприетата дефиниция и структура на компетенциите на мениджъра.

Второ, разработването на два инструмента за измерване - анкета и въпросници за интервю.

Трето, разработване на модел на компетентност на висшето ръководство.

Четвърто, определяне на нивото и структурата на компетенциите, заемани от висшата ръководна позиция.

Пето, определяне на нивото на компетенциите, желани от групата лидери, които изпълняват ролята на висше ръководство.

Написвайки тази докторска дисертация, изследователят забеляза фактори, скрити в компетенциите на мениджърите, които в същото време определят положителни стимули във функционирането на предприятията. Изследването не е завършек на предишната научна и изследователска работа на автора, а е своеобразна прелюдия към задълбочаване на познавателните ценности в областта на управленските компетенции, като се фокусира върху нуждите от професионални компетенции в избрани икономически отрасли.

V. НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЯ

СТАТИИ И ДОКЛАДИ, ПУБЛИКУВАНИ В НАУЧНИ СПИСАНИЯ, РЕЦЕНЗИРАНИ И ИНДЕКСИРАНИ В СВЕТОВНОИЗВЕСТНИ НАУЧНО- ИНФОРМАЦИОННИ БАЗИ:

1. S. Zawada, 2023. "Considerations in the Area of Management: Directions and Currents", *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, vol. 6, issue 8 (Published By East African Scholars Publisher): 239-247. ISSN: 2617-4464.

В. СТАТИИ И РАБОТИ, ПУБЛИКУВАНИ В РЕЦЕНЗИРАНИ СПИСАНИЯ ИЛИ ПУБЛИКУВАНИ В РЕДАКТИРАНИ КОЛЕКТИВНИ ТОМОВЕ:

2. S. Zawada, 2023. "Methodology workshop for business managers at strategic level", *Zeszyty Naukowe WSG*, vol. 44, no. 18 (Published by WSG w Bydgoszczy): 67-77. ISSN: 1734-6436.
3. S. Zawada, I. Kęsy, 2023. "Research methods that optimize empirical processes in economics", *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*, no. 16 (Katowice, Wyd. Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach): 87-96. ISSN: 2082-7016.

С. ИЗСЛЕДВАНИЯ, ПУБЛИКУВАНИ В НЕРЕЦЕНЗИРАНИ СПИСАНИЯ ИЛИ ПУБЛИКУВАНИ В РЕДАКТИРАНИ КОЛЕКТИВНИ ТОМОВЕ:

4. S. Zawada. "The National Reconstruction Plan and the management of the country's economic and social security", *Intergation of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates*, ed. V. V. Marenichenko, (Dnipro, WayScience 2023), 70-72. ISBN: 978-617-8293-07-9.
5. S. Zawada, A. Steleżuk, P. Ślusarczyk. "Top management w wojewódzkich jednostkach samorządu terytorialnego. Metody zarządzania czasem", *Koncepcje teoretyczno-praktyczne z obszaru zarządzania i pedagogiki*, ed. M. Kęsy,

(Bydgoszcz: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, 2022), 49-58. ISBN: 978-83-65507-78-5.

6. P. Ślusarczyk, A. Steleżuk, S. Zawada. "Model biznesowy w zarządzaniu projektowym przy wykorzystaniu metod planowania", *Koncepcje teoretyczno-praktyczne z obszaru zarządzania i pedagogiki*, ed. M. Kęsy, (Bydgoszcz: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, 2022), 21-38. ISBN: 978-83-65507-78-5.
7. S. Zawada. "Zarządzanie ryzykiem projektu na przykładzie wydobycia węgla brunatnego w Polsce", *Praca Naukowe*, (Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2018): 87-96. ISBN: 978-83-7875-523-4.

VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА НЕЗАВИСИМОСТ НА ДОКТОРСКАТА РАБОТА

Декларация на Славомир Артур Завада относно неговата докторска дисертация.

Декларирам, че докторската дисертация е написана изцяло от мен и не нарушава авторските права на други лица.

Декларирам, че докторската дисертация не дублира никакви фрагменти от моята магистърска работа, озаглавена „*Планиране на производството на енергия и електричество в електроцентраля*“, въз основа на което през 2002 г. получих професионалната титла магистър по инженерство във Вроцлавския университет за наука и технологии.

.....

/ подпис /

СЛАВОМИР АРТУР ЗАВАДА

Пловдив 2024