

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ФАКУЛТЕТ ПО ПЕДАГОГИКА

Книга Социални дейности

Том 116

ANNUAL OF SOFIA UNIVERSITY “ST. KLIMENT OHRIDSKI”

FACULTY OF EDUCATION

Social Work

Volume 116

---

## УПРАВЛЕНИЕ НА СОЦИАЛНИ ПРЕДПРИЯТИЯ КЪМ ОРГАНИЗАЦИИ ЗА СОЦИАЛНА РАБОТА И НА ЕКИПИТЕ В ТЯХ

АЛЕКСАНДРИНА КИСЬОВА\*

**Резюме.** Студията е посветена на социалното предприемачество и в частност на компетенциите на ръководителя за успешно управление на социалното предприятие и неговия екип. Представени и анализирани са и резултати от проведено изследване сред социални предприемачи по темата за ефективното управление на социалните предприятия в организации за социална работа и на екипите в тях.

**Ключови думи:** социално предприемачество, организации за социална работа, управление, екипи, компетенции на ръководителя

## MANAGEMENT OF SOCIAL ENTERPRISES AT SOCIAL WORK ORGANIZATIONS AND THEIR TEAMS

Aleksandrina Kisyova

**Abstract.** The study is dedicated to social entrepreneurship and in particular to the competences of the manager for successful management of the social enterprise and its team. The results of a survey among social entrepreneurs on the topic of effective management of social enterprises in social work organizations and their teams are also presented and analyzed.

**Keywords:** social entrepreneurship, social work organizations, management, teams, manager competencies

---

\* Имейл: alexandrina.kisiova@fp.uni-sofia.bg

## Увод

Темата за социалното предприемачество е все по-засягана в наши дни. Тя се явява значима не само в социалните среди, но и в тези на бизнеса. От голямо значение е да бъдат обсъдени и изведени както компетенциите на един ръководител на социално предприятие, така и компетенциите за управление на екипите в него.

Социалното предприемачество е добре познато понятие в повечето европейски страни и в САЩ. Социалните предприятия в тези държави осъществяват значим дял от дейностите в социалната сфера, като съчетават генерирането на приходи от извършването на стопанска дейност и постигането на определен социален ефект.

Социалното предприемачество е уникално с това, че позволява обединяването на икономически и социални цели в едно, което дава възможност за провеждане на ефективна социална политика и осигурява ефективна подкрепа за социално уязвимите групи на обществото в най-широк смисъл.

За правилното функциониране на социалното предприятие, за да може то да носи така желания социален ефект, е необходимо управлението му да бъде професионално. Ефективното управление на едно социално предприятие гарантирана до голяма степен неговата устойчивост. Необходимо е ръководителят да притежава определени качества и екипът, работещ в социалното предприятие, да се управлява по най-добрия начин.

Целта на настоящата студия е на базата на теоретичен анализ и на данни от авторско емпирично изследване да се очертаят компетенциите на ръководителите за успешно ръководство на социални предприятия в организации за социална работа, по-конкретно предоставящи социални услуги на различни уязвими групи, и на екипите в тези предприятия. Представеното теоретико-емпирично изследване е част от дисертационен труд на тема „Създаване и управление на социални предприятия към организациите за социална работа“, в който всички аспекти на проучвания проблем са адресирани по-подробно.

## Социално предприемачество и социални предприятия

Институтът за социално предприемачество дава следното определение за **социално предприемачество**: „Това е различен начин на икономическа активност (правене на бизнес, стопанска дейност), която смесва находчивостта на бизнеса със социална мисия, уметото съчетаване и баланс на социални и икономически цели“ ([http://bmbusinessconsult.com/index.php#news\\_3](http://bmbusinessconsult.com/index.php#news_3)).

Българският център за нестопанско право в доклада „Социално предприемачество и контрол на социалните услуги в България и в Европейския съюз“ дава следното определение за **социално предприятие**: „Стопанска дейност,

развивана от юридическо лице с нестопанска цел, имаща изразен социален ефект спрямо лица от уязвими групи за подобряване на жизненото им равнище, осигуряване на заетост, предоставяне на услуги и/или други форми на подкрепа, с цел преодоляване на тяхната социална изолация“ ([https://se.ucoz.net/\\_ld/0/3\\_predpriemachest.pdf](https://se.ucoz.net/_ld/0/3_predpriemachest.pdf)). От определението става ясно, че социалното предприятие трябва да съществува в рамките на НПО.

Начко Радев определя, че „социалното предприемачество заема междинно положение между предприемачество и благотворителност: от първото се отличава със своите цели – насоченост към социални промени, разрешаване на социални проблеми; а от второто – по търговския характер на дейността (целите се достигат не по пътя на еднократни финансови помощи, а чрез организация на предприемаческа дейност“ (Радев, Н., 2009: 3).

Лиляна Русанова подчертава, че „социалното предприемачество се разглежда от различни гледни точки и най-често се дефинира като: механизъм за решаване на социалните проблеми в обществото; създаване на социално благо чрез печеливша или частично печеливша дейност; опит за съчетаване на ресурси по нов начин; вид иновация, създаваща ценност, от която ще се възползват определени групи от обществото или цялото общество“ (Русанова, Л., 2011: 29).

Различните законодателства дават различни дефиниции за социално предприятие. Европейската комисия определя социалните предприятия като неразделна част от социалната икономика: „Всъщност социалното предприятие – участник в социалната икономика, представлява предприятие, чиято основна цел е по-скоро оказването на благотворно социално влияние, отколкото реализирането на печалба за собствениците или за партньорите. То работи на пазара, като доставя стоки и услуги по предприемачески и иновативен начин и използва реализираната печалба основно за социални цели. То е обект на отговорно и прозрачно управление особено чрез обвързване на своите служители, клиенти и заинтересовани страни“ (Съобщение на Европейската комисия, 2011 г.).

В Преамбюла на проекта на Регламент за европейските фондове за социално предприемачество се дава следната формулировка: „Социалните предприятия обхващат широка гама от предприятия с различни правни форми, които предоставят социални услуги или стоки на уязвими или маргинализирани лица. Тези услуги включват достъп до жилища, здравеопазване, помощ за възрастни хора или лица с увреждания, грижа за деца, достъп до заетост и обучение, както и управление на зависимостите. В социалните предприятия също така се включват предприятия, които използват метод на производство на стоки или услуги със социална цел, но чиято дейност може да бъде извън сферата на предоставянето на социални стоки или услуги. Тази дейност включва социална и професионална интеграция чрез средствата за достъп до

заетост за хора в неравностойно положение, по-специално поради недостатъчна квалификация или социални или професионални проблеми, водещи до изключване и маргинализация“ (Регламент за европейските фондове за социално предприемачество, 2013).

Адам Бароне извежда следната дефиниция: „Социално предприятие или социален бизнес се дефинира като бизнес, който има специфични социални цели, които служат за основната си цел. Социалните предприятия се стремят да максимизират печалбите, като същевременно максимизират ползите за обществото и околната среда. Печалбите им се използват основно за финансиране на социални програми“ (Barone, A., 2020).

Законът за предприятията на социалната и солидарната икономика извежда следната дефиниция: „Социалната и солидарна икономика е форма на предприемачество, насочено към една или няколко социални дейности и/или социални цели, осъществявани от предприятия, включително чрез производство на различни стоки или предоставяне на услуги, в сътрудничество с държавните или местните органи или самостоятелно“ (Закон за предприятията на социалната и солидарната икономика, 2019).

От изведените дефиниции става ясно, че макар и различно формулирани, те имат няколко общи точки. Обединяват се около твърдението, че социалното предприятие е бизнес/стопанска дейност, която преследва социални цели или има социална мисия за постигане на социален ефект (за целевите групи и околната среда). За целите на студията ще се придържаме към най-опростената версия, а именно че ***социалното предприятие извършва стопанска дейност с цел подпомагане на хората от уязвимите групи и опазването на околната среда.***

Социалните предприятия намират своето приложение във всички сфери на стопанската дейност – произвеждане на разнообразни стоки и предоставяне на различни услуги. Този факт предполага типологизирането на различните социални предприятия според сферата, в която се създават и развиват.

- ***Стопанско предприятие към НПО***

От всички предприятия, които се създават в социалния сектор, най-голям дял имат тези, учредени към неправителствени организации. Това е така, тъй като по своята същност НПО са граждански организации, до голяма степен независими от държавата с много по-голям бюджет (частни дарители, финансиране по програми и проекти, фирмено финансиране и др.). Печалбата, която НПО генерират от стопанската си дейност, те вливат обратно в социалната и по този начин повишават качеството и капацитета на предоставяната услуга (пак там).

- ***Социално предприятие, работещо в социалния сектор***

Спрямо заложените, още в дефиницията, характеристики на социалните предприятия следва да отбележим, че в световен мащаб най-голям процент от

тях намират своето място в социалната сфера. Това е така, защото те предоставят защитен труд на хората от уязвимите групи в обществото.

Най-общо можем да кажем, че социалните предприятия от този тип се създават към организации или структури, които извършват социални услуги, заради необходимостта от все по-ефективна помощ за нуждаещите се. Организациите за социална работа, предоставящи социални услуги, преплитат в своята работа предоставянето на услугата за клиента и въвличането му в определена трудова дейност с цел социализация и финансова подкрепа (Нарлева, К., 2011). ***Именно този тип социални предприятия са обект на изследване в настоящата студия. Една от техните специфики е наемането на част от подпомаганите клиенти от уязвими групи като служители на социалното предприятие.***

Като пример може да се посочи, че една делегирана дейност (финансирана от държавата) има определен месечен/годишен, предварително планиран бюджет, в който е предвидено, че ще може да стигне за предоставяне на социална услуга за определен брой клиенти (капацитет). За разлика от делегираните дейности НПО в голяма степен имат постоянно променящ се бюджет и имат свободата сами да определят на какъв брой потребители могат да предоставят своята услуга. Стопанската дейност на социалното предприятие увеличава този бюджет, който автоматично от своя страна увеличава капацитета и качеството на социалната услуга.

### **Управление на социални предприятия към организации за социална работа и на екипите в тях**

В следващото изложение ще бъдат очертани основните характеристики на успешното управление на социални предприятия към организации за социална работа, предоставящи социални услуги, и на екипите в тези предприятия. Изводите и обобщенията са базирани и на резултати от проведено авторско емпирично изследване по темата. То е част от дисертационен труд на тема „Създаване и управление на социални предприятия към организациите за социална работа“. Избраният изследователски метод е полуструктурирано интервю, насочено към социални предприемачи. В него взеха участие 25 ръководители на социални предприятия. Респондентите са на възраст от 29 до 69 години. По-голямата част от тях са жени (19). 70% от интервюираните притежават образователна квалификация в сферата на социалните дейности, социалното предприемачество и бизнеса. Всички респонденти управляват организации, които предоставят социални услуги, и към тях са създадени и функционират социални предприятия. По-голямата част от организациите подпомагат следните целеви групи: хора с умствени затруднения; хора с психични диагнози; жени в неравностойно положение и хора търсещи закрила,

част от които са и наети на работа в тези социални предприятия. Специфичното за респондентите, взели участие в проучването, е че са ръководители на организации, които предоставят социални услуги, част от тях са делегирани дейности и те се предоставят в общността.

Целта на проведените интервюта беше да се проучат мненията на социалните предприемачи за моделите и методите на управление на социалното предприятие и за ролята и компетенциите на ръководителя за успешното управление на екипите в тях.

Управлението на екипи е част от общото управление на всяка организация. **Управлението** е базово понятие, което следва да бъде дефинирано, за да насочим анализа към неговото производно – управлението на социални предприятия към организации за социална работа. Думата мениджмънт произлиза от латинската дума за ръка, т.е. значението ѝ е еквивалентно на българската дума ръководство.

Като вид човешка дейност управлението представлява обединяване и насочване усилията на група хора, за да се постигнат определени цели. Както вече споменахме, управлението има солидна история, но като наука съществува сравнително от скоро. За рождена дата на съвременния мениджмънт се счита 1913 г., когато Фредерик Тейлър публикува книгата си „Принципи на научното управление“. От тогава до днес много изследователи са анализирали въпросите на научното управление (Симеонова, Р., 2001).

В специализирана литература се срещат множество дефиниции за същността на управлението. Например: събиране на хора заедно, за да постигнат желани цели, използвайки наличните ресурси ефективно и ефективно ([www.businessdictionary.com/definition/management.html](http://www.businessdictionary.com/definition/management.html)). П. Дракър определя управлението като особен вид дейност, която превръща неорганизираната тълпа в ефективна, целенасочена и производствена група (Ангелов, А., 1998: 18).

Управлението е професионална дейност, включваща насочване и координиране усилията на специалистите в организациите за социална работа, планиране, организиране и контрол на дейностите, процесите и ресурсите в организациите за социална работа за ефективно постигане на техните цели (Симеонова, Р., 2001).

За целите на студията е необходимо да се изяснят характеристиките на организациите за социална работа. Организациите за социална работа са форма на интеграция, обединение на група от хора (и/или професионалисти), за осъществяване на помагачи дейности, насочени към постигането на индивидуално и социално значими цели (пак там: 28).

Организациите за социална работа са функция на обществения и организиран характер на социалната работа като практика и професия. Различни по вид организации (доброволчески, неправителствени, общински и държавни) се

създават и съществуват, за да реализират мисията и целите на социалната работа, като основават дейността си на нейните ценности и принципи (пак там).

Организациите за социална работа притежават основните характеристики на всяка организация (обща цел, дейност, ценности, интереси, норми), но имат и няколко особености, които се отнасят до:

- 1) предмета им на дейност – социална работа;
- 2) те са организации с идеална цел;
- 3) те са обществени, публични организации;
- 4) тяхното управление (пак там).

Организациите за социална работа могат да бъдат разграничени по различни признаци (пак там):

- 1) начин на създаване и функциониране;
- 2) статут и начин на финансиране;
- 3) ниво на функциониране;
- 4) вид и място на предлагане на социалните услуги;
- 5) групи клиенти, които обслужват.

След като създадем и формираме екип, трябва да го управляваме успешно и тази необходимост е подчертана от много изследователи. **Ръководството на екипите** е ключов фактор за успеха на организациите.

Можем да очертаем следните характеристики на един ефективно управляван екип:

- Текущите задачи се поемат с лекота. Ръководителят познава членовете на екипа добре и знае кой да поеме дадена задача.
- Стилът на управление е подкрепящ и делегиращ. Дава се възможност за изява.
- Ръководителят търси хората, които искат да се изявяват и могат да работят конструктивно с други хора. Окуражава се и поощрява подобно поведение.
- При решаването на даден проблем всички в екипа се ангажират с неговото разрешаване.
- Ръководителят само посредничи при решаването на конфликтите.
- Своевременно и адекватно се възнаграждават индивидуалните и групови постижения. Всеки член получава признание за личния си принос.
- Ръководителят спазва поетите ангажименти и изисква същото от екипа си.

Проведеното емпирично изследване дава възможност да се изведат основните според ръководителите на социални предприятия към организации, предоставящи социални услуги на уязвими групи, **качества за успешно управление на екипи**. Преобладаващото мнение е, че на първо място **ръко-**

*водителят трябва да спазва поетите ангажименти и да изисква същото от екипа си. По-голямата част от мъжете ръководители смятат, че стилът на управление е подкрепящ и делегиращ. Дава се възможност за изява. Голяма част от респондентите споделят, че текущите задачи се поемат с лекота. Ръководителят познава членовете на екипа добре и знае кой да поеме дадена задача.*

*Според ръководителите, които управляват повече от 5 години социално предприятие, от най-съществено значение има ролята на ръководителя, който спазва своите ангажименти и изисква същото от персонала. Те обобщават отговора си като споделят, че **най-успешно мотивира собствения пример и че той е в основата на доброто управление на екипа.***

Екипите трябва да са наясно с техните цели, какво е тяхното предназначение, какво се очаква от тях. Ако не са ясни отговорите на тези въпроси, резултатът няма да е добър. Членовете на екипа разчитат ръководителя да знае правилната посока, към която да поемат, начинът, по който трябва да работят, как ще се координират помежду си.

За да стане всичко това, трябва да има ефективно планиране в екипа, което има следните елементи:

- определяне на целите и задачите;
- изясняване на изискванията за изпълнение;
- съставяне на планове;
- определяне на ресурсите;
- определяне на срокове;
- определяне на стандартите на работа;
- начин на оценяване на резултатите.

Членовете на екипа трябва ефективно да участват в процеса на планиране (Мадъкс, Р., 1992: 33–34).

*Ръководителите жени на социални предприятия смятат, че на първо място трябва да имаме ясно и точно определени цели, които да преследваме. Колкото тези цели са по-разпознаваеми за екипа, толкова по-добри резултати може да очакваме от тях.*

*Ръководителите с по-голям управленски опит отбелязват, че от съществено значение е да се изведат стандартите за работа, за да са ясни критериите на крайния продукт.*

Други важни умения за успешно управление на екипите, които се споменават в научната литература, са:

- правилен подбор на членовете;
- добро организиране;
- стимулиране;
- възнаграждаване;
- обучение на членовете на екипа;

- ефективна комуникация;
- решаването на конфликти.

***Всички анкетирани се обединяват в твърдението, че добрата организация на работа и възнаграждението са основните два елемента, които са от най-съществено значение за успеха на един екип и организация.*** Голяма част от ***респондентите са добавили като съществен елемент и добрата работна атмосфера***, тъй като в социалните предприятия персоналът е съставен предимно от хора в неравностойно положение. В по-голямата си част те отдават голяма значение на подкрепящата и приемаща среда.

Според Р. Мадъкс част от ефективното управление на екипите е коригирането на небалансирания екип. За целта може да бъде приложена комбинация от два или повече от следните подходи (Джей, Р., 2001: 43–44).

- Разместване – размяна на дейностите, извършвани от членовете на екипа.
- Увеличаване на гъвкавостта на функциите на екипа – прави се проучване за всеки член на екипа кои са най-предпочитаните задачи и с кои се справя най-добре – на тази основа се прави новото разпределяне на задачите и отговорностите. При несъответствие между желание за извършване на някоя дейност и неумението за извършването и от член на екипа, трябва да се подходи дипломатично.
- Разделяне на членовете на екипа, които не се разбират помежду си – можем да разделим екипа на подекипи, които да извършват определени дейности.
- Прехвърляне или замяна на членове на екипа – размяна на членове или роли с членове от друг екип, ако това, разбира се, е възможно.
- Набиране на нови членове – ако е необходим нов специалист в екипа и имаме достатъчно ресурси.

***Анкетираните ръководители се обединяват около твърдението, че коригирането на небалансирания екип в едно социално предприятие трябва да се прави чрез разделяне на членовете на екипа, които не се разбират помежду си – можем да разделим екипа на подекипи, които да извършват определени дейности.*** Според личностните характеристики на работещите в социалните предприятия можем да заключим, че те биха се справяли по-успешно и спокойно с работата си, когато работят с по-малко хора и в спокойна среда. Респондентите отбелязват, че прехвърлянето и замяната на дейности не е ефективен вариант, тъй като наетите се страхуват от промени и това може да доведе до по-сериозни проблеми за колектива.

За успешното ръководство на екипа лидерът изпълнява множество и разнообразни роли (пак там: 45), проявява определени качества и умения:

- овластява екипа;
- учител и съветник;

- възприема работата си като изцяло обърната към хората;
- по-скоро фасилитатор, отколкото взимащ решения и определящ правила;
- слушател, не разпореждащ се;
- добър ролеви модел;
- питащ какво може да се направи различно или по-добре;
- в състояние да решава проблеми, не да ги игнорира;
- видим лидер е;
- открит, честен, надежден;
- прави правилните неща;
- възприема грешките като учене;
- окуражава риска;
- възприема промените като възможности;
- мотиватор;
- промотира груповата работа;
- вярва, че няма граници за добре подбраните, обучени, подкрепяни, отдадени и ангажирани хора;
- постоянно учещ се;
- уважава и вярва на хората;
- подкрепя и възнаграждава нови поведения;
- отбелязва и празнува успехите;
- подпомага екипа в неговото развитие и самоуправление;
- дава обратна връзка.

Да ръководиш екип не означава да създаваш последователи, а да бъдеш екипен играч и да създаваш екипни играчи ([www.strategy2reality.com/resources/teamresources.html](http://www.strategy2reality.com/resources/teamresources.html)).

**Анкетираните ръководители на социални предприятия към организации, предоставящи социални услуги на уязвими групи, споделят, че трябва постоянно да се усъвършенстват – да се развиват, да учат (самостоятелно или чрез специализирани курсове), за да управляват по-успешно екипите.** От особено значение е спецификата на управление на хора в неравностойно положение. Ръководителят, освен изброените качества, трябва да притежава и още, за да бъде успешен мениджър на социално предприятие. Преобладава мнението, че **мениджърите на социални предприятия трябва да са обучени специалисти в помощните професии – социални работници, психолози, специални педагози.** Изразеното им мнение е, че специалист в тези области много по-добре може да разбере личността на човек в неравностойно положение, много по-добре познава неговите нужди и специфики. Нужно е да комбинира в себе си ролята на помощник и на лидер. Това е и сред най-големите трудности, които анкетираните отбелязват, че срещат в работата си. По-малко от половината анкетираните ръководители са дипломирани

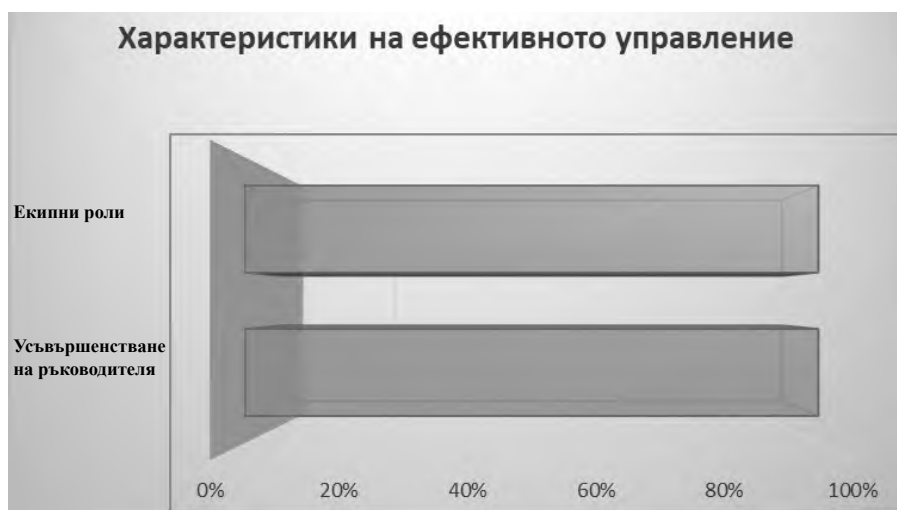
специалисти в сферата на социалната работа и психологията, но отбелязват, че всички са усетили нуждата от допълнително квалифициране в тази област. Голяма част от тях са посещавали допълнителни обучения, които да надградят тяхната квалификация, и отбелязват, че това ги е направило по-добри управляващи.

По-голямата част от по-младите социални предприемачи са дипломирани социални работници и психолози и техните социални предприятия бележат по-добри резултати в сферите на задържане на персонала и устойчиво развитие на социалното предприятие.

Ефективното управление засяга темите за:

- „Разбирането на понятието мениджмънт“
- „Самооценка и оценка на служителите“
- „Дефиниране на работните цели и задачи“
- „Методи за планиране на времето и работата“
- „Ефективното делегиране и познаване на екипа- съпротива срещу делегирането“
- „Ефективност на управлението“
- „Управление на екипи“
- „Екипните роли“
- „Подбор на персонала“.

Проведените интервюта с ръководители на социални предприятия дават възможност да се очертаят най-значимите характеристики на ефективното управление на социално предприятие. ***По-голямата част от работодателите споделиха, че според тях най-голяма значение имат екипните роли и усъвършенстването на ръководителя и това на екипа (вж. фиг. 1).***



Фиг. 1

Социалните предприемачи споделят, че *обучението на екипа представлява сериозно предизвикателство* на тях, тъй като хората в неравностойно положение трудно приемат промените, не желаят да излизат извън рамките на познатото и сигурното.

Важно е да се отбележи, че управлението на всеки вид екип е сложна дейност, която изисква непрекъснато усъвършенстване. *Ръководителите на социални предприятия към организациите за социална работа трябва добре да познават професионалната сфера и дейностите на работещите в тях.* Това е неизменна необходимост, тъй като ръководителят е този, който координира дейностите в екипа. Т.е. *ръководителят на социално предприятие трябва да има задълбочени познания в сферата както на социалната работа, психологията, социалната медицина, социалната педагогика, така и в сферата на бизнеса.*

Предизвикателство към ръководителя на едно социално предприятие към организации, предоставящи услуги на уязвими групи, е *да успее да управлява ефективно екипа, който е изграден предимно от хора в неравностойно положение.* Често те нямат изградени трудови навици или страдат от трайни увреждания, които усложняват работата. Ролята на ръководителя е и да обучава, да следи и да подпомага трудовия процес.

### **Управленска функция**

С този термин в специализираната литература се означават дейностите, които извършват ръководителите. В теорията на мениджмънта за основни се считат следните управленски функции:

- Планиране – процес на формулиране целите на организацията и на начините за тяхното постигане. Негови подфункции са целеполагане, прогнозиране, анализ на вътрешната и външната среда на организацията, разработване на планове.
- Организиране – разпределяне на задачите между хората в организацията, координиране на техните усилия, структуриране на организацията, делегиране на правомощия.
- Мотивиране – стимулиране на хората в организацията чрез прилагането на различни средства и методи (управленски въздействия) да работят за постигане целите на организацията.
- Контрол – дейност, осигуряваща достигане целите на организацията, основана на измерването и оценяването.

Отбелязването на тези функции като основни за управлението дават основание на някои изследователи да дефинират мениджмънта като „процес на планиране, организиране, мотивиране и контрол, необходими за формулиране и достигане целите на организацията“ (Ангелов, А., 1998: 18).

*Ръководителите на социалните предприятия, които взеха участие в емпиричното изследване, отбелязват значимостта на всяка една от управленските функции, но допълват, че всеки ръководител осъществява и други дейности, насочени към управлението на хората, ресурсите и процесите в организацията (управление на промените, на конфликтни, кризисни и стресови ситуации и др.) или към взаимодействието на организацията с външната ѝ среда (връзки с обществеността, маркетинг и реклама), а комуникацията и вземането на решения се разглеждат като свързващи процеси и дейности, необходими за осъществяването на всички отбелязани управленски функции.*

### **Управленски роли на ръководителя**

Осъществявайки различни управленски дейности, ръководителят изпълнява и разнообразни професионални роли (така както всеки човек изпълнява няколко социални роли – на родител, съпруг, професионалист и т.н.). Всеки ръководител на организация изпълнява около 10 професионални роли. В книгата си „Природа на управленската работа“ (1973) Хенри Минцбърг ги разделя на 3 групи – междуличностни, информационни и роли при вземане на решения (по: Симеонова, Р., 2011б: 22).

Конкретните управленски роли са:

А. Свързани с междуличностните отношения

1) представител – всеки ръководител изпълнява церемониални символни роли като „глава“ на организацията (например официално награждаване – ректорът на университета връчва дипломите на завършилите студенти);

2) водач – насочва и координира дейността на хората в организацията подбира персонала, повишава в длъжност, награждава, мотивира, освобождава от работа;

3) свързващо звено/посредник – между хората в организацията, между отделните ѝ звена и между организацията и индивиди и организации извън нея.

Б. Свързани с набиране и предаване на информация

4) наблюдаващ и контролиращ – събира информация с цел изследване на средата и на възможностите за промяна в организацията;

5) разпространяващ информация – важна за дейността на служителите;

6) говорител – представител на интересите на организацията вътре и извън нея;

В. Свързани с вземането на решения

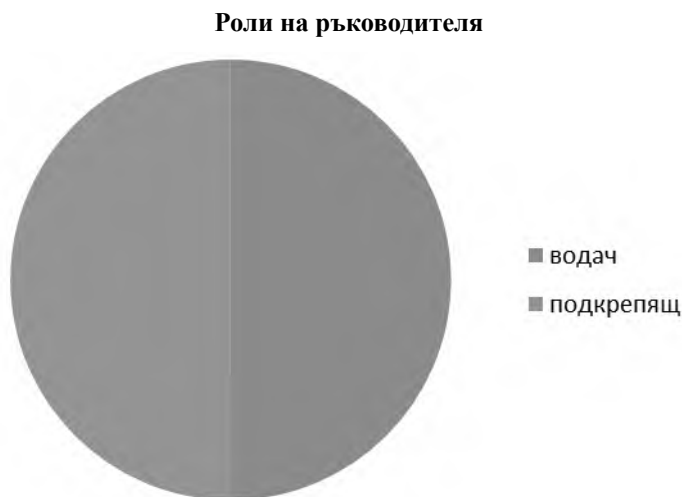
7) предприемач – осъществява промени в организацията;

8) решаващ проблеми – взема решения и предприема коригиращи действия при проблем с цел постигане на стабилност;

9) разпределящ ресурси – финансови, материални, човешки информационни, времеви – много критична роля;

10) водещ преговори – свързани с работата, изпълнението, целите, със синдикатите.

**Сред най-значимите роли** на ръководителите на социални предприятия към организации за социални услуги са тези на **водач и подкрепящ**. Допитване до служителите на 5 социални предприятия за най-важните роли на техния ръководител показва, че той трябва да ги води, да дава пример и да ги подкрепя в работата им (вж. фиг. 2).



Фиг. 2

**Хората, преживели насилие или инвалидизирани поради заболяване, се нуждаят от най-сериозна подкрепа и разбиране.** При тях рядко дават резултати мъмренето или налагането на санкции. **Социалните предприемачи споделят, че изпитват сериозни затруднения, когато даден служител не изпълнява правилно работата си или му отнема повече време от обичайно.** Предизвикателство за тях представлява налагането на санкции или уволнение, ако такова се налага. Изследването сочи, че голяма част от хората, заети в сферата на социалното предприемачество, които имат предишен професионален опит, признават по-лесно ролята на ръководителя, докато тези без предишен опит приемат ръководителя по-скоро като наставник, който е на работното им място само за да им помага.

В по-голямата част от социалните предприятия от извадката се провеждат **обучителни срещи, предназначени за изясняване на ролята на всеки в рамките на екипа и за професионалните им задължения.** Ръководителите отбелязват, че след стартирането на провеждането на тези срещи хората от

колектива по-ясно възприемат ролята на мениджъра и като отговорник за работния процес и координатор на работата им.

### ***Стил на управление***

За целите на проведеното емпирично изследване – управлението на социални предприятия към организации, предоставящи социални услуги на уязвими групи, на ръководителите се даде възможност да определят кои от дискутираните в специализираната литература стилове и методи на управление биха били най-ефективни за управлението на социални предприятия.

В специализираната литература управленските стилове най-често се обосновават в контекста на една по-обща концепция (теория) за лидерството, създадена от изследователите му. Съществуват множество класификации на управленските стилове, като най-популярна е тази на трите основни стила – авторитарен, демократичен и либерален и по-късно добавеният – консултативен. База на обособяването им е властта на ръководителя и ангажираността му във вземането на решения (еднолично при авторитарния и пълен контрол над ситуацията, през делегирането на правомощия при демократичния, консултиране с подчинените и еднолично крайно решение при консултативния и минимално участие на ръководителя при либералния – дава пълна свобода на персонала как да изпълни задачата) (Симеонова Р., 2011а: 110).

***Респондентите единодушно посочват, че основният стил на управление, който използват, е демократичният.*** Голяма част от тях също допълват, че дават и голяма свобода на служителите да се справят самостоятелно с поставената задача. От техните отговори става ясно, че ***те избират да управляват екипа си либерално, давайки свобода на подчинените си.*** Посочват, че това повишава ангажираността на служителите и води до подобряване на техните резултати.

- Повечето класификации на управленски стилове в специализираната литература са двуизмерни, т.е. обосновават се на базата на 2 променливи, 2 крайни поведения на мениджъра, между които в континуум се разполагат междинни стилове. С малки изключения най-често тези 2 променливи са ориентация към хора, взаимоотношения и работа, задачи, производство. Някои от най-известните типологии са следните:
- Теория Х и теория У на Дъглас Макгрегър (MacGregor, D., 1960, по: Симеонова, Р., 2011а: 111). Основава се на два противоположни възгледа на човешката природа и работата. Според теория Х повечето хора не обичат да работят и ще го избягват при възможност, предпочитат да бъдат ръководени, предпочитат да не поемат отговорност, малко амбициозни са; преди всичко искат сигурност; затова е необходимо прилагането на принуда, контрол, нареждане, наказания. Според теория

У работата е така естествена за човека както почивката или играта; външният контрол и заплахата от наказания не са единствените средства за постигане на организационните цели; хората могат да се самонасочват и самоконтролират за постигане на целите, с които са се ангажирали; ангажираността с целите е функция/резултат на наградите, основани на постиженията им; при подходящи условия повечето хора се научават не само да приемат, но и да носят/ търсят отговорност; възможността за прилагането на относително висока степен на въображение, изобретателност и творчество в решаването на организационните проблеми е широко разпространено; в повечето работни организации способностите на служителите са само частично оползотворявани. На тези два възгледа за човешката природа кореспондират два типа управленско поведение, близки до характеристиките на авторитарния и съответно демократичен, включващ, консултативен стил.

***Интервюираните социални предприемачи подкрепят теория У като работеща за сферата на социалното предприемачество.*** Те единодушно смятат, че работата е естествена дейност за всеки човек и той трябва да бъде подкрепян и мотивиран да се развива както като личност, така и като професионалист. ***Категорично отричат ефективността на заплахата и наказанията, а смятат, че служителите трябва да бъдат подкрепяни и поощрявани за постигнатите резултати.***

- Класификация на Таненбаум и Шмидт (Tannenbaum, R. and W. Schmidt, 1958, по: пак там). Включва континуум от 7 управленски поведения (стиливе) с 2 крайности – ръководство, центрирано около шефа или около подчинените.

***Респондентите единодушно смятат, че тази класификация е приложима за управлението на социално предприятие, но те посочват, че е необходимо фокусът да е върху подчинените.***

- Мениджърска мрежа (решетка) на Блейк и Мутън (Blake, R. and J. Mouton, 1978: 261; Симеонова, Р., 2011а: 111). През 1991 г. моделът е ревизиран от Блейк и Ан Маккензи. Двете измерения, определящи управленския стил, са грижа за хората и грижа за производството. Комбинацията от тях дава 5 управленски стила:

✓ „изчерпано управление – прилагането на минимално усилие, за да се извърши необходимата работа, е подходящо, за да се поддържа организационното членство;

✓ „подчинени на властта“ – ефективността на действията е резултат на организирането на условията на работа по начин, при който човешкият фактор се намесва на минимална степен;

✓ „кънтри клуб“ – загриженото отношение към нуждите на хората за удовлетворяване на взаимоотношенията води до уютна, приятелска организационна атмосфера и работно темпо;

✓ „средата на пътя“ – адекватно представяне на организацията е възможно чрез балансиране между необходимостта от свършване на работата и поддържането морала на хората на удовлетворително ниво;

✓ „скипно управление“ – работата се извършва от ангажирани/посветени хора; взаимозависимостта чрез общия принос за организационната цел води до отношения на доверие и уважение.

**Всички ръководители, участвали в изследването, единодушно смятат, че „кънтри клуб“ е предпочитан управленски стил, тъй като в социалното предприятие работят предимно хора със занижено самочувствие, отхвърлени от обществото.** Те се нуждаят много повече от приятелска атмосфера и подкрепа. Работният процес трябва да бъде организиран спрямо възможностите на работещите, а не както в традиционните организации – служителят да се обучава за извършване на определена работа. **Социалните предприемачи ясно подчертават, че на преден план винаги излиза служителят с неговите нужди и умения.**

- Подходът на четирите системи на Ренсис Лайкърт (Likert, 1961, по: Симеонова, Р., 2011а: 113). Проучвайки над 200 организации и няколкостотин мениджъри, авторът разграничава 4 вида управленски системи, съответно управленски стилове:

(1) Експлоатиращо-авторитарен – деспотично ръководство, мотивиране чрез наказания, минимално делегиране, минимално осигуряване на информация за подчинените и вземане на решения със заповеди.

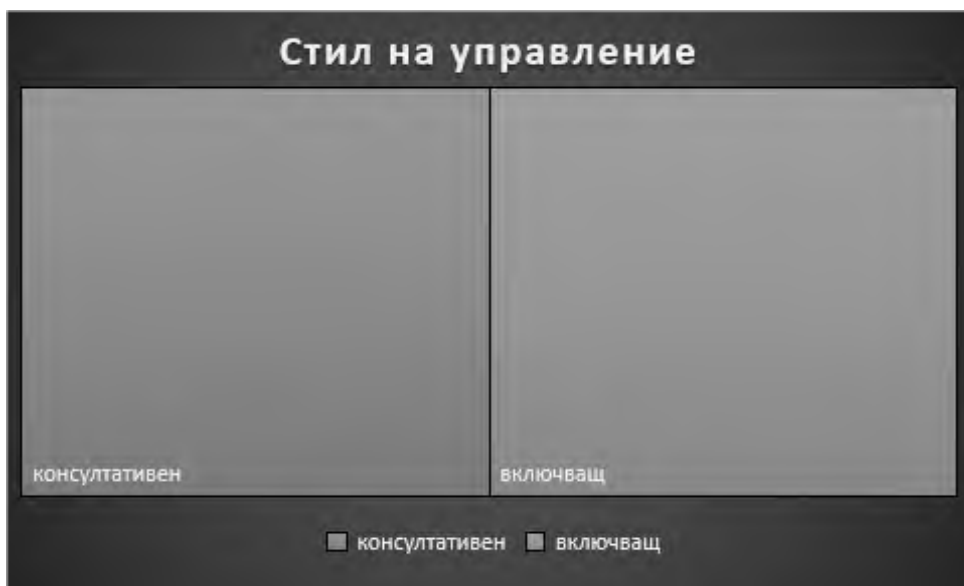
(2) Доброжелателно авторитарен – използване на награди за мотивиране, но същата централизация за решенията като при система 1.

(3) Консултативен – консултиране със служителите при вземането на решения, съществува известно доверие и екипна работа.

(4) Включващ – високо ниво на доверие и спокойствие; вземане на решения чрез участието на служителите; комуникацията се движи отгоре надолу, отдолу нагоре и хоризонтално.

Проучванията на Лайкърт показват, че системи 3 и 4 са по-продуктивни, в сравнение с 1 и 2, съответно включващият стил е най-ефективен по отношение на производителност, качество, лоялност и сътрудничество между подчинените.

**Според разграничаването на управленските стилове по Ренсис Лайкърт ръководителите на социални предприятия от извадката смятат, че стилът на управление трябва да бъде едновременно консултативен и включващ (вж. фиг. 3).**



Фиг. 3

В едно от проучените социални предприятия е направено изследване, чиито данни сочат, че след включването на служителите в процеса на взимане на решения и честото допитване до тях от страна на ръководителя тяхната мотивация и продуктивност са се повишили с повече от 60% и това се е запазило в продължение на цялата календарна година.

***Всички анкетирани смятат, че най-малко приложим е експлоатиращо-авторитарният управленски стил, тъй като той не предполага разбиране и грижа за служителите, а обратното – наказания и даване на заповеди.***

- Теория „път-цел“ на Хаус и Митчъл (Hause and Mitechell, 1974, по-пак там: 113) – счита, че лидерите могат да повлияят върху удовлетворението от работата, мотивацията и представянето на членовете на групата посредством действията си – чрез награди за представянето (постигането на целите), чрез очертаване на пътя към целите, премахване на пречките по пътя и т.н. Лидерът би следвало да прилага различни стилове в зависимост от ситуацията. Авторите обосновават 4 типа ръководство чрез комбинирането на променливите ориентации към хората и към задачата:

✓ Директивно (нареждащо) – ръководителите дават конкретни насоки и очакват подчинените да следват стандартните правила и процедури; малка загриженост за хората и голяма за задачата и структурата.

✓ Подкрепящо – приятелско отношение към подчинените и чувствителност към нуждите им; голяма загриженост за хората и малка за задачите и структурата.

✓ Включващо – споделяне на информация със служителите и консултиране с тях при вземането на решения; висока загриженост и за задачите, и за хората.

✓ Ориентирано към постиженията – определяне на предизвикателни цели, акцентиране върху съвършенството и успоредна проява на увереност в служителите, но притежава позитивните характеристики на „научното управление“.

*Анкетираните ръководители на социални предприятия споделят, че за да е успешно тяхното управление, те трябва да комбинират подкрепящото и включващото ръководство. Тук отново посочват, че водещи са грижата и отношението към служителите; в процеса на работа те трябва да срещат предимно добронамерено отношение, което дава плод в тяхната работа.*

- Теория на случайността на Фидлър (Fiedler, 1967, по: пак там: 114). В резултат на проучванията си авторът очертава два основни типа ръководители – ориентирани към задачите или към взаимоотношенията (два полюса на континуума с междинни варианти). Фидлър счита, че няма „най-добър“ стил, а ефективността му зависи от няколко ситуационни фактора: взаимоотношенията ръководител–членове (степен на близост, доверие, инициатива и сътрудничество), структура на задачата (яснота и конкретност на задачите/работата, която трябва да се свърши), позиционната власт на ръководителя (степен на формална власт, която той има). Възможни са различни комбинации от тези променливи.

*Социалните предприемачи посочват, че трябва ръководителите да бъдат ориентирани към взаимоотношенията в екипа, и категорично възразяват, че екипът ще се развива добре, ако фокусът е върху работата и работния процес.*

- Концептуален модел на Вруум и Йетън (Vroom and Yetton, 1973, по: пак там: 115). Тази класификация е по-тясна като обхват, в сравнение с предходните, тъй като се фокусира върху един аспект от работата на мениджъра – решаването на проблеми. По същността си е сходна с класическата за трите управленски стила, доколкото се отнася до степента на участие на служителите във вземането на решенията. Моделът предписва релевантни управленски поведения във връзка с решаването на проблеми. Чрез последователното отговаряне на серия от въпроси ръководителите могат да класифицират проблема в определена група. Всеки тип проблем може да се свърже с подходящ управленски стил или поведение, разположени по континуума от напълно

диктаторски към делегиращ, като между тях се разполагат включващи подходи (индивидуално и групово консултиране). Анализът подпомага ръководителите да преценят доколко могат да включват служителите във вземането на решения (чрез въпроси от типа на: доколко е важно решението, разполагат ли с необходимата информация, подкрепата на служителите за решението важна ли е и др.). Заключение на изследователите е, че ръководителите ще бъдат по-ефективни, ако бъдат по-директивни и по-включващи едновременно. Те откриват, че мениджърите се страхуват да бъдат крайни и предпочитат междинни поведения. Но за да бъдат ефективни, мениджърите трябва да се по-гъвкави. Лидерът трябва да бъде добър диагностик и да пасне на ситуацията с подходящ стил.

***Анкетираните във възрастовата категория от 29 до 39 години убедително посочват, че те много повече делегират отговорности и взимане на важни решения на подчинените си, докато едва 20% от по-възрастните социални предприемачи посочват, че успяват да се доверят изцяло на работещите в социалното предприятие, хора. По-голямата част от респондентите във възрастовата категория над 40 години твърдят, че лидерът и служителите трябва заедно да обсъждат важните въпроси, но не са готови да предоставят отговорността само в ръцете на служителите.***

- Модел на ситуационното лидерство и Теория за цикъла на живота на Хърси и Бланчард (Hersey and Blanchard, 1985, по: пак там: 111). Концепцията им се фокусира върху поведението на ръководителите, а не върху техните ценности и ориентации, както други модели. Двете основни променливи на модела им са директивно и подкрепящо поведение. Според степента им на изявеност се получават 4 управленски поведения:

S1. директивно/насочващо – осигурява структура и контрол;

S2. инструктиращо – осигурява насочване и подкрепа;

S3. подкрепящо – възнаграждаване, слушане подпомагане;

S4. делегиращо – предоставяне на отговорността на ежедневните решения на служителите.

***90% от интервюираните и анкетираните смятат, че те комбинират тези 4 управленски поведения успешно и проявяват необходимото поведение спрямо определената ситуация. Останалите 10%, които попадат във възрастовата категория над 40 години с по-дълъг управленски опит, смятат, че комбинират предимно директивното/насочващо поведение с подкрепящо.***

Според Хърси и Бланчард важно умение на ефективния лидер е да знае какъв стил да прилага според характеристиките на ситуацията. Според тях 2 характеристики на последователните са особено важни детерминанти на

управленската ефективност – тяхната компетентност и ангажираност. Комбинирането на тези променливи определя 4 нива на развитие на групата и с тях трябва да се съобрази изборът на управленски стил. Тези нива в развитието на служителите и адекватните на тях управленски поведения са:

D1. ентузиазирани начинаещи – подходящ с директивния стил;

D2. учещи се без илюзии (имат известна компетентност, но им липсва ангажираност, разделили са се с илюзиите относно способността си да постигнат резултати) – подходящ е инструктиращият стил;

D3. неохотно допринасящи (имат компетентност за справяне със задачата, но им липсва увереност и/или мотивация да се заемат със задачата) – подходящ е подкрепящият стил;

D4. върховен изпълнител (хора компетентни и ангажирани да постигат определени задачи; нужна им е само възможност за изява) – подходящ е делегиращият стил.

*Интервюираните социални предприемачи смятат, че техните служители са главно ентузиазирани начинаещи, които се вълнуват от поставянето на нови задачи и отговорности, но често този ентузиазъм е кратковременен и се превръщат в неохотно допринасящи или учещи се без илюзии.*

**Устойчивото управление** на едно социално предприятие е резултат от лидерските умения на ръководителя – уменията му да планира, управлява човешкия и материален ресурс. Концепцията за устойчивото развитие представлява връзката между икономиката и обществото.

*Социалните предприемачи посочват, че устойчивото управление на едно социално предприятие е резултат от лидерските умения на ръководителя – уменията му да планира, управлява човешкия и материален ресурс. Концепцията за устойчивото развитие представлява връзката между икономиката и обществото.*

**Стратегическият подход** включва принципи на управление на социално предприятие, общности, или общество, намиращи израз в преосмисляне на стари и създаване на напълно нови концепции относно продуктите, услугите, справедливостта и целите на бизнеса.

**По-голямата част от социалните предприемачи използват именно стратегическия подход за управление на техните социални предприятия.** Те го дефинират като най-изчерпателен и подходящ спрямо мисията и целите на техните организации. Посочват като цел на социалното предприятие хората, а не печалбата. Тя остава като второстепенна. Мисията, която припознават, е социалното включване и полезността за цялото общество чрез намаляване на безработицата.

Таблица 1 показва нагледно основните разлики по отношение на целта, мисията и средството за производство между традиционното и социалното предприятие.

Таблица 1. Принципи на стратегическия подход (Dees, G., 2015: 12)

|                                 | <i>Традиционно предприятие</i> | <i>Социално предприятие</i> |
|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| <b>Цел</b>                      | печалба                        | хора                        |
| <b>Средство за производство</b> | хора                           | печалба                     |
| <b>Мисия</b>                    | инструмент за целта            | обществено добруване        |

Стратегическият подход е най-често използван в съвременните социални предприятия. Този подход има потенциал да разреши по нов начин предизвикателствата пред социалното предприемачество. Различните подходи на управление не бива да си противоречат, а да се допълват едни друг и да мултиплицират приносите си за развитие на социалната среда.

### ***Модел на Тод Гергей за устойчивото управление на социалните предприятия (Нарлев, Ю., 2018: 61–69)***

Тод Гергей изследва социалните предприятия и техните приноси според критерия „устойчиво развитие“. Методиката се базира на три твърдения. Първо, че устойчивото развитие на средата се формира според 4 принципа: жизнеспособност, бенефициенти, продукти на социалното предприятие, както и ролята на социалното предприятие за обществото. Според изброените принципи продуктът/услугата на социалното предприятие трябва да допринасят за обществото. Второто допускане е, че съобразно тези 4 принципа устойчивото развитие се характеризира с 20 индикатора относно дейностите и резултатите на социалното предприятие. Индикаторите са: рентабилност, разпределение на работните условия, възнагражденията на персонала, работен климат и др. Резултатът от тази класификация е оценката на социалните предприятия съобразно ролята им в местната икономика и социална среда.

***Всички ръководители са добре запознати с Модела на Тод Гергей за устойчивото управление на социалните предприятия.*** Техните отговори ясно показват различията между традиционното и социалното предприятие (вж. Таблица 2). ***Те поставят в центъра човека с неговите особености и потенциал.*** Посочват и печалбата, но като второстепенен елемент, тъй като тя има съществено значение за устойчивостта на предприятието. ***Важно за ръководителите е качеството на продукта, а не неговото количество.***

Таблица 2. Принципи на традиционното и социалното предприятие (Гергей, Т., 2011: 65–67)

|                     | Традиционно предприятие                                                                                                                                               | Социално предприятие                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Принципи</b>     | Икономическите субекти се стремят естествено към рентабилност и икономичност. Ефективността е основна цел чрез производството на евтина и с добро качество продукция. | Има ясна граница между икономика и маниакален икономизъм. Да бъдеш рентабилен и икономичен на базара е условие, но не и главна цел.                                                                                     |
| <b>Мисия и цели</b> | Постигането на справедливост не е задължение на предприятието, а на държавата, на църквите или на благотворителните организации.                                      | Основна цел на предприятието е справедливостта и въвлечане на хората в неравностойно положение в работния процес.<br>Стремежът е насочен към справедлива търговия, справедливо заплащане и справедливи условия на труд. |
| <b>Приноси</b>      | Произвежда се всичко, което се продава. Задължително е количеството и качеството на продукцията.                                                                      | Качеството е на първо място. Осигурява работни места за хора извън пазара на труда. Носи принос за цялото общество.                                                                                                     |
| <b>Значение</b>     | Целта е растеж на всяка цена. Конкурентостта и пазарната мощ растат с големината. Необходимо е увеличаването на приходите.                                            | Целта е оптимална големина. Необходимо е да намериш своята ниша и да добавиш дългосрочна устойчива ценност.                                                                                                             |

Авторът въвежда някои ограничения, свързани с изведените показатели. Например не упоменава идеален размер на социалното предприятие/брой служители. Той може да варира спрямо големината на организацията за социална работа, към което е социалното предприятие, спрямо местността, града или държавата, където се намира. Спрямо обема на продуктите и времето за изработката им. Въпросът със заплащането също е спорен и зависи от заетостта на служителите, търсенето и цената на продуктите. Затова, когато говорим за преценката за едно социално предприятие, трябва да вземаме предвид съществуващите стандарти и в последствие спецификата на местните условия.

Моделът на унгарския икономист би могъл да послужи на всеки социален предприемач като инструмент за растеж и развитие на дейността. Успешните примери за устойчиво управление на социално предприятие към организации за социална работа биха могли да бъдат приложени и при проектиране на нови социални предприятия и нововъведения. Показателите за оценка на устойчивото управление на социалните предприятия и на социалните иновации не на последно място биха могли да бъдат адаптирани към научни изследвания предвид на динамичните обществени промени.

## Заклучение

Проведеното емпирично изследване, резултатите от което бяха представени в настоящата студия, имаше за цел да проучи мнението на ръководители на социални предприятия в организации, предоставящи социални услуги на уязвими групи, за управленските качества, които трябва да притежава социалният предприемач в този тип организации за социална работа, сферите му на познание с цел по-устойчиво управление и успешно ръководене на екипа на едно социално предприятие, предвид спецификата на работната сила в него.

Изводите, които можем очертаем от представеното емпирично изследване, са:

1. Според социалните предприемачи особеностите на едно социално предприятие към организация за социални услуги предполагат неговият ръководител да бъде подготвен както в сферата на управлението, така и в сферата на психологията и социалните дейности.

2. Основна задача на ръководителя е да управлява екипи, които са изградени от хора в неравностойно положение – без изградени трудови навици, често с трайни увреждания – физически и психологически, самотни родители, които се грижат за децата си. Това е една от съществените трудности, тъй като в управлението на такива екипи се изискват не само традиционните качества и умения, но и допълни такива – като по-голямо търпение и умение за работа с уязвими групи.

3. Ръководителите на социални предприятия се нуждаят от допълнителни периодични обучения.

4. Като характеристики на успешното управление на социалното предприятие към организации за социални услуги ръководителите им смятат, че от най-съществено значение имат екипните роли, усъвършенстването на ръководителя и това на екипа.

5. Ръководителите на социални предприятия смятат, че всички управленски функции – планиране, организиране, мотивиране и контрол – имат еднакво важно значение за успешното и устойчиво управление на тези предприятия.

6. Най-значимите роли на ефективните управляващи на социални предприятия от посочения тип са тези на водач и подкрепящ.

7. Основният фокус ръководителите поставят върху служителите в социалното предприятие – техните умения и нужди.

8. Стилът на управление трябва да бъде основно консултативен, включващ и демократичен.

9. Ключът към успешното управление е подкрепящото и включващо ръководство.

10. По-голямата част от младите ръководители са склонни да делегират повече дейности на служителите си.

11. Устойчивото управление на социално предприятие изисква стратегически подход. Ръководителите посочват като цел на социалното предприятие хората, а не печалбата. Тя остава като второстепенна. Мисията, която припознават, е социалното включване и полезността за цялото общество.

След създаването на едно социално предприятие най-важната дейност, която определя устойчивостта на социалното предприятие, е неговото управление. За едно успешно управление се изисква мениджърът на организацията/социалното предприятие да притежава определени личностни качества и познания – теоретични и практически. Социалният предприемач трябва постоянно да се усъвършенства спрямо специфичните потребности на целевата група. Неговата водеща сила не е постигането на материален успех, а социализация и ангажираност на хората в неравностойно положение. Подпомагайки тях, той носи промяна за цялото общество.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Ангелов, А. (1998) Основи на мениджмънта. София. [Angelov, A. (1998) Osnovi na menidzhmanta. Sofia.]
- Гергей, Т. (2011) Истински отговорно предприятие. София. „Тайм-екопроекти“. [Gersey, T. (2011) Istinski otgovorno predpriyatie. Sofia. „Taym-ekoproekti“.]
- Джей, Р. (2001) Създайте страхотен екип. София. [Dzhey, R. (2001) Sazdayte strahoten ekip. S.]
- Закон за предприятията на социалната и солидарната икономика. [Zakon za predpriyatiyata na sotsialnata i solidarnata iekonomika.] – <https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2137187968> (посетен на 12.12.2023)
- Мадъкс, Р. (1992) Как се създава екип. София. [Madaks, R. (1992) Kak se sazdaya ekip. S.]
- Нарлев, Ю. (2018) Устойчиво управление на социалните предприятия. – *Бизнес посоки*, 1, 61–69. [Narlev, Yu. (2018) Ustoychivo upravlenie na sotsialnite predpriyatia. – *Biznes posoki*, 1, 61–69.]
- Нарлева, К. (2011) Социалното предприемачество. Изд. Матадор, Варна. [Narleva, K. (2011) Sotsialното predpriemachestvo. Izd. Matador, Varna.]
- Радев, Н. (2009) Иновации и социално предприемачество. Велико Търново. [Radev, N. (2009) Inovatsii i sotsialno predpriemachestvo. Veliko Tarnovo.]
- Русанова, Л. (2011) Концепцията за социално предприемачество и българския опит. Русе. [Rusanova, L. (2011) Kontseptsiyata za sotsialno predpriemachestvo i balgarskia opit. Ruse.]
- Сборник с добри практики в областта на професионалната рехабилитация, ориентирание, обучение и заетост на хората с увреждания, реализирани в Белгия и България. Том I. [Sbornik s dobri praktiki v oblastta na profesionalnata rehabilitatsia, orientirane, obuchenie i zetost na horata s uvrezhdania, realizirani v Belgia i Bulgaria. Tom I.]
- Симеонова, Р. (2011а) Ръководство и култура в организациите за социална работа. София. [Simeonova R. (2011a) Rakovodstvo i kultura v organizatsiite za sotsialna rabota, S.]

Симеонова, Р. (2011б) Управление на социалната работа като дейност и система. София.  
[Simeonova, R. (2011b) Upravlenie na sotsialnata rabota kato deynost i sistema. S.]  
Съобщение на Европейската комисия. (2011) Инициатива за социалното предприемачество, COM/2011/0682. [Saobshtenie na Evropeyskata komisia, (2011) Initsiativa za sotsialното predpriemachestvo, COM/2011/0682.]

Barone, A, (2020) Social Enterprise.

Dees, G. (2015) Taking Social Entrepreneurship Seriously: Uncertainty, Innovation and Social Problem Solving. – *Journal Society*, p. 12.

[https://se.ucoz.net/\\_ld/0/3\\_predpriemachest.pdf](https://se.ucoz.net/_ld/0/3_predpriemachest.pdf) (посетен на 12.12.2023)

[http://bmbusinessconsult.com/index.php#news\\_3](http://bmbusinessconsult.com/index.php#news_3) (посетен на 12.12.2023)

[www.businessdictionary.com/definition/management.html](http://www.businessdictionary.com/definition/management.html) (посетен на 12.12.2023)

[www.strategy2reality.com/resources/teamresources.html](http://www.strategy2reality.com/resources/teamresources.html) (посетен на 12.12.2023)