СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ "Д. А. ЦЕНОВ" – СВИЩОВ

КАТЕДРА „СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ"

АРИАНА ДЖЕМАЙЛИ СЕЛИМАЙ

РОЛЯ НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ ЗА УСПЕХА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

АВТОРЕФЕРАТ

На дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор" по научна специалност „Организация и управление извън сферата на материалното производство (Публична администрация)"

Научен ръководител:

Проф. д.н. Борислав Борисов

Свищов

2020

Дисертационният труд е в обем от 168 страници, от които 152 основен текст. В структурно отношение включва списък на таблиците, списък на фигурите, въведение, изложение в три глави, заключение, списък на използваната литература – 134 източника, 1 приложение. В основния текст са включени 11 фигури и 64 таблици.

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД 4
1. ЗНАЧИМОСТ И АКТУАЛНОСТ НА ПРОБЛЕМА 4
2. ОБЕКТ И ПРЕДМЕТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО 5
3. ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД 5
4. ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА ТЕЗА НА ДИСЕРТАЦИЯТА 6
5. ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ МЕТОДИ 7
6. ВЪЗПРИЕТИ ОГРАНИЧЕНИЯ ПРИ РАЗРАБОТКАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД 7
II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД 8
III. КРАТКО ПРЕДСТАВЯНЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД 9
ВЪВЕДЕНИЕ 9
ПЪРВА ГЛАВА. УПРАВЛЕНИЕ НА СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ 10
1. Еволюцията на понятието управление, развитие на научните теории и концепции за управлението, основни функции на мениджмънта и успешния и модерен мениджър 10
2. Ефективността и ефикасността, като измерители на успеха и ролята на мениджъра за успешното развитие на организацията 14
ВТОРА ГЛАВА. АНАЛИТИЧЕН ПРЕГЛЕД НА ЛИДЕРСТВОТО ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА СЪВРЕМЕННИТЕ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ 17
1. Лидерство, лидерски умения и лидерски стилове 17
2. Лидерство, култура и мотивация 28
ТРЕТА ГЛАВА. ПРОУЧВАНЕ ВЛИЯНИЕТО НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ ВЪРХУ МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ И УСПЕХА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ 31
1. Стилът на лидерство и мотивацията на служителите като предпоставки за успеха на организацията 31
2. Емпирично изследване на влиянието на лидерските стилове върху успеха на организациите 36
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 39
IV. СПРАВКА ЗА НАУЧНИТЕ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД 42
V. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ 43
VI. СПИСЪК С НАУЧНИТЕ ПУБЛИКАЦИИ НА ДОКТОРАНТА 44
СТАТИИ 44
ДОКЛАДИ 45

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. ЗНАЧИМОСТ И АКТУАЛНОСТ НА ПРОБЛЕМА

В резултат на бързите промени, които настъпват в бизнес средата, се налагат нови ограничения на традиционния начин на управление на човешките ресурси, като основен фактор за икономическата успеваемост на стопанските системи. Това е капитал, който се състои в качествата на хората и който трябва по-добре да се използва и да се насочва за успех на всяка организация.

Животът в условията на динамични промени налага необходимостта от управление на идеите и таланта, а това може да се постигне единствено със способни лидери. Осъзнавайки нуждата им, както за организациите, така и за обществото като цяло, интересът към лидерството се увеличава все повече и повече. Лидерите винаги са били начело на организацията, винаги са привличали най-голямо внимание, тъй като от тях в голяма степен зависи нейното бъдеще. В това се изразява и значението на лидерството, което произтича от възможностите на лидерите да създават визия и да насочват енергията си към постигането на тази визия.

Лидерството е процес, който вдъхновява другите да работят за осъществяване на своите задачи, а за да бъде успешен един лидер са необходими знания и умения за мотивация, комуникация, работа в екип и създаване на ефективни междуличностни отношения. Лидерите имат за основна задача да създават обстановка, в която всеки човек да може да развива своя потенциал, да чувства, че принадлежи към организацията, че е полезен и важен, и че от него се очаква да допринесе за постигане на нейните цели. Съвременен лидер е този, в който служителите виждат силен източник на енергия, която произтича от възможностите му, от характеристиките на личността му и знанията му. Лидерството представлява сравнително ново явление, което отбелязва бързо разпространение във всички части на света и заради интереса към него заема място сред най-изследваните области от управлението на организациите. В днешно време за най-високо качество на лидера се счита способността му за

решаването на сложните въпроси, които се отнасят до мотивацията на служителите и които от своя страна влияят върху подобряването на ефективността, ефикасността, креативността и качеството в организацията. Лидерите трябва да са наясно, че само доволни служители могат да допринесат за ефективната работа, като тяхна приоритетна задача е по всички възможни начини да мотивират своите служители.

Тези разсъждения са в основата на избора ни на обект и предмет на изследването, както и на задачите, които си поставихме с написването на настоящия труд.

2. ОБЕКТ И ПРЕДМЕТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Обект на изследването е лидерството, като фактор за успех на организациите.

Предмет на изследване са стиловете на лидерство и как те влияят върху успеха на организацията. Въз основа на тези стилове се проектират модели на лидери, които имат за цел да подобрят сегашното състояние във функционирането на организациите и да осигурят тяхното успешно развитие. Тези модели ще могат да дадат очакваните резултати, ако мениджърите развиват своите способности в областта на лидерството и следват поведение и прилагат модели на успешни лидери.

3. ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Основната цел на изследването е да се проучи ролята на лидерските стилове за успеха на организациите. Тя може да се постигне чрез изпълнение на следните **задачи**:

- Да се изследва връзката между мениджмънта и лидерството, както и съвременните тенденции в тяхното развитие като теория и практика;
- Да се обясни възможността съвременните фирми да подобряват и разширяват дейността си чрез техния неосезаем ресурс, а именно способностите на техните мениджъри и лидери;

- Да се обоснове пряката нужда от развити лидерски способности и умения у мениджърите, които ще позволят правилно и ефективно определяне на организационната структура и функции на фирмата. Да се защити идеята, че лидерският стил е основен инструмент за успешно развитие на организацията;
- Да се изследва какво влияние имат различните стилове на лидерство и поведението на лидерите на успеха на организациите, както и определяне на всички дейности на лидерите в областта на мотивацията за постигане на поставените цели;
- Да се изследва влиянието на различните стилове на лидерство и изясни ролята на лидерите за успеха на организациите и мотивацията на персонала за постигане на поставените цели;
- Да се предложи подход за изследване на ролята на лидерските стилове за успеха на организациите, който да може да се прилага и при други подобни изследвания.

4. ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА ТЕЗА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

4.1. Основна хипотеза

Основната хипотеза на дисертацията, която следва да се потвърди или отхвърли, е че успехът на организациите зависи от различните стилове на лидерство които в условията на засилена конкуренция се превръщат в съществен фактор за нейния напредък. То е процес, който вдъхновява другите да работят за осъществяване на своите задачи, чрез мотивация, комуникация, работа в екип и изграждане на ефективни междуличностни отношения.

4.2. Спомагателни частни хипотези

За доказване или отхвърляне на общата хипотеза са формулирани и пет спомагателни частни хипотези, а именно:

Частна хипотеза 1:

Автократичният стил на лидерство оказва положително влияние върху успешната работа на организациите.

Частна хипотеза 2:

Демократичният стил на лидерство оказва положително влияние върху успешното представяне на организациите.

Частна хипотеза 3:

Стилът на лидерство на Лайсес-Фаер оказва положително влияние върху успешната работа на организациите.

Частна хипотеза 4:

Трансформационният стил на лидерство оказва положително влияние върху успешното представяне на организациите.

Частна хипотеза 5:

Харизматичният стил на лидерство оказва положително влияние върху успешното представяне на организациите.

5. ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ МЕТОДИ

В изследването са използвани и прилагани научни методи, като: историческият и дескриптивния метод, индуктивния и дедуктивният метод, статистически методи за анализ на данните, в т.ч. корелационен анализ, както и методът на анкетното проучване. Анализът на данните и тестване на хипотезата от емпиричните изследвания са извършени с използването на статистическата програма за обработка на въпросници SPSS (Statistical Program for Social Sciences).

6. ВЪЗПРИЕТИ ОГРАНИЧЕНИЯ ПРИ РАЗРАБОТКАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

При написване на настоящия труд авторът си постави някои обективни ограничения, по-важните от които са свързани с териториалният и времеви обхват на изследването. В своите бъдещи трудове те биха могли да се разширят, което би позволило направата на един по-задълбочен анализ на динамиката на лидерските стилове и предпочитанията на подчинените, както и извършването на отраслови, регионални и международни сравнения в това отношение.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е в обем от 168 страници, от които 152 основен текст. В структурно отношение включва списък на таблиците, списък на фигурите, въведение, изложение в три глави, заключение, списък на използваната литература – 134 източника, 1 приложение. В основния текст са включени 11 фигури и 64 таблици.

Трудът има следната структура:

ВЪВЕДЕНИЕ

ГЛАВА ПЪРВА. УПРАВЛЕНИЕ НА СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

1.Относно еволюцията на понятието управление

2. Развитие на научните теории и концепции за управлението

3.Основни функции на мениджмънта

4. Значение на управлението за постигане целите на организациите

5. Изисквания към успешния и модерен мениджър

6. Ефективност и ефикасност на съвременните бизнес организации

6.1.Ефективността и ефикасността, като измерители на успеха на организацията

6.2. Подходи при определяне на ефикасността и ефективността, като измерители на успеха на организацията

6.3.Ролята на мениджъра за постигането на успешно развитие на организацията

ГЛАВА ВТОРА. АНАЛИТИЧЕН ПРЕГЛЕД НА ЛИДЕРСТВОТО ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА СЪВРЕМЕННИТЕ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятието “лидерство”. Цели и характеристики на лидерството. Основни теории

2. Лидер и лидерски умения

2.1. Характеристики на успешния лидер

2.2. Лидерски умения

2.3. Неразривната връзка между мениджърите и лидерите

2.4. Типове лидери и модели

3. Ролята на лидерството в съвременните бизнес организации

3.1. Лидерство през XXI век

3.2. Обучаващата се организация и лидерството

4. Проблеми и противоречия при определяне на стила на лидерство в съвременните бизнес организации

4.1. Видове стилове на лидерство

4.2. Стилът на лично лидерство

5. Връзка между лидерство и култура, като условие за подобряване на организационните възможности

5.1. Лидерство и култура

5.2. Лидерство, организационна култура и промени в организацията

5.3. Лидерство и промени

5.4. Национална култура и лидерство

6. Мотивацията, стилът на лидерство и възможностите на организацията

ГЛАВА ТРЕТА. ПРОУЧВАНЕ ВЛИЯНИЕТО НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ ВЪРХУ МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ И УСПЕХА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

1.Стилът на лидерство, като предпоставка за успеха на организацията

2. Влияние на лидерството върху мотивацията на служителите

3. Емпирично изследване на влиянието на лидерските стилове върху успеха на организациите

3.1.Структура и съдържание на въпросника и първични резултати от проучването

3.2. Анализ и тестване на хипотезите

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЕ

III. КРАТКО ПРЕДСТАВЯНЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ВЪВЕДЕНИЕ

Във въведението са обосновани значимостта и актуалността на темата на дисертационния труд. Представен е предметът на дисертационната работа, а именно стиловете на лидерство и как те влияят върху успеха на организацията.

Въз основа на тези стилове се проектират модели на лидери, които имат за цел да подобрят сегашното състояние във функционирането на организациите и да осигурят тяхното успешно развитие. Тези модели ще могат да дадат очакваните резултати, ако мениджърите развиват своите способности в областта на лидерството и следват поведение и прилагат модели на успешни лидери

Поставени са шест изследователски задачи, чието изпълнение трябва да постигне поставената изследователска цел, а именно да се проучи ролята на лидерските стилове за успеха на организациите.

Формулирана е основната изследователска теза, че успехът на организациите зависи от различните стилове на лидерство които в условията на засилена конкуренция се превръщат в съществен фактор за нейния напредък, посочени са използваните научни методи и ограниченията, които авторът си поставя при написването на труда.

ПЪРВА ГЛАВА. УПРАВЛЕНИЕ НА СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Еволюцията на понятието управление, развитие на научните теории и концепции за управлението, основни функции на мениджмънта и успешния и модерен мениджър

В първа глава са разгледани еволюцията на науката за управлението, акцентите в определенията за управление, които поставят отделните автори и се прави заключението, че различните определения за управление не си противоречат едно на друго, а се допълват. Управлението е сбор от всички дейности, които:

- ✓ определят целите, плановете, политиките и програмите;
- ✓ държат на професионализма на хората, цената на материалите и възможностите на техниката;
- ✓ поставят всички тези ресурси в обращение чрез организацията;
- ✓ директно мотивират хората да работят;
- ✓ извършват наблюдение и контрол на тяхното изпълнение и
- ✓ гарантират максимален просперитет и удовлетвореност за работодателя и служителите, както и за обществеността като цяло.

Различните разбирания за значението на управлението могат да се разделят на четири групи:[1]

1. Управлението като *процес* използващ научни методи при вземането на решения. Определянето на управлението като процес предполага, че управленските задачи се различават от изпълнителските;
2. Управлението като *научни умения* или *дисциплина* се отнася до описание на областта на изучаване. В тази си роля то помага да се обяснят общите управленски дейности в организацията. С помощта на управленската теория по-добре се разбират същността, принципите и началото на ефективно управление в организацията. Чрез комбинация между науката и опита се повишава ефективността на управленската дейност;
3. Управлението като *професия* се отнася до група хора в организацията т.е. мениджърите, които извършват управление функциите и които са отговорни за постигане целите на организацията. Определянето на мениджмънта като професия позволява диференциране на служителите на мениджъри и служители (изпълнители). Управлението като *кариера* или *професия* има различно значение. Като кариера представлява позиция в организацията, чрез която се поема отговорност за реализираните резултати чрез насочване на кадрови и организационни ресурси. Като професия управлението е специална категория хора, чиито работни и други характеристики зависят от спецификата на функциите, които извършва мениджърът.

Независимо от многото дефиниции на понятието управление, то преживява редица промени през 20 век и има напълно различни форми в зависимост от страната и икономическите системи, в които се прилага. Въпреки че науката за управлението получава най-силно развитие през миналия век, неговото възникване датира много по-рано. Официалното изследване на управлението като научна дисциплина е сравнително младо и започва през първото десетилетие на 20-ти век. Тоест, до 50-те години на миналия век за

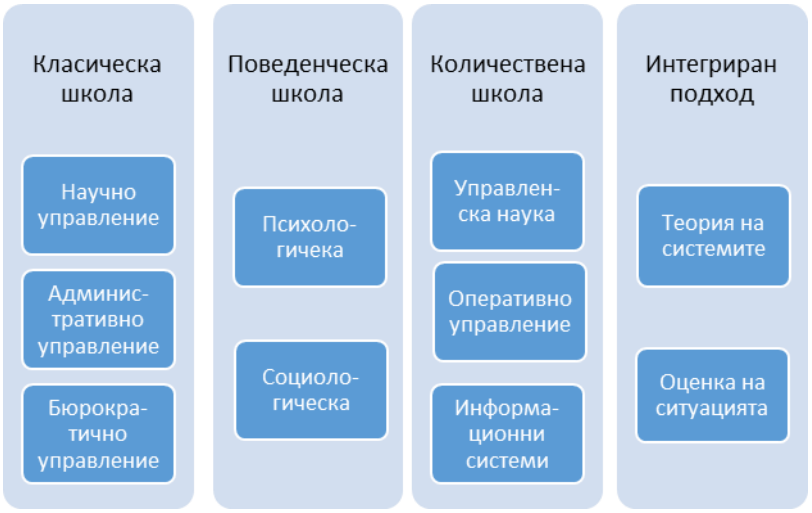
[1]Ракичевиќ, Г. Управление на ЧР. Охрид, 2007, стр. 10.

управлението са писали предимно практиците, а след това започва интензивното изучаване на тази област от гледна точка на научните изследвания, университетско обучение и теоретично моделиране. Тази вълна на изследване на управлението доведе не само до различни теории, но и до различно научно тълкуване на самия мениджмънт. Различни теории за управление са възникнали в контекста на технологични, икономически, политически и социални фактори, които са повлияли на формирането на теорията на управлението и формирането на теоретични нагласи. Ето защо днес няма една общоприета теория, но теориите се развиват, допълват и преплитат. Такова непрекъснато развитие на управлението е повлияно от всички предизвикателства, пред които е изправено обществото през последните 60-70 години, като развитието на техниката и технологиите, интензификацията на информационните потоци, глобализацията, демографските процеси и социалните нужди и екологични изисквания. Възникват многобройните школи, теории, подходи и концепции, които, разглеждани заедно формират една система от научни знания, които характеризират управлението като наука. Що се отнася до теориите за управлението, трябва да се отбележи, че теоретиците нямат единно отношение и поради това съществуват различни класификации на школите за управление. Сред тях най-често се използва разделението на следните[2]:

1. Класическа школа;
2. Поведенческа (бихейвиористична) школа;
3. Количествена школа;
4. Интегриран (модерен) подход към управлението.

Графично основните школи в управлението и техните същностни елементи, са представени на Фигура 1.

[2]В. Masic, Управление, принципи, концепции и процеси, Univerzitet Singidunum, Mladost Grup, Белград,4ed, 2010, стр. 69.



Фиг. 1 Основни управленски школи

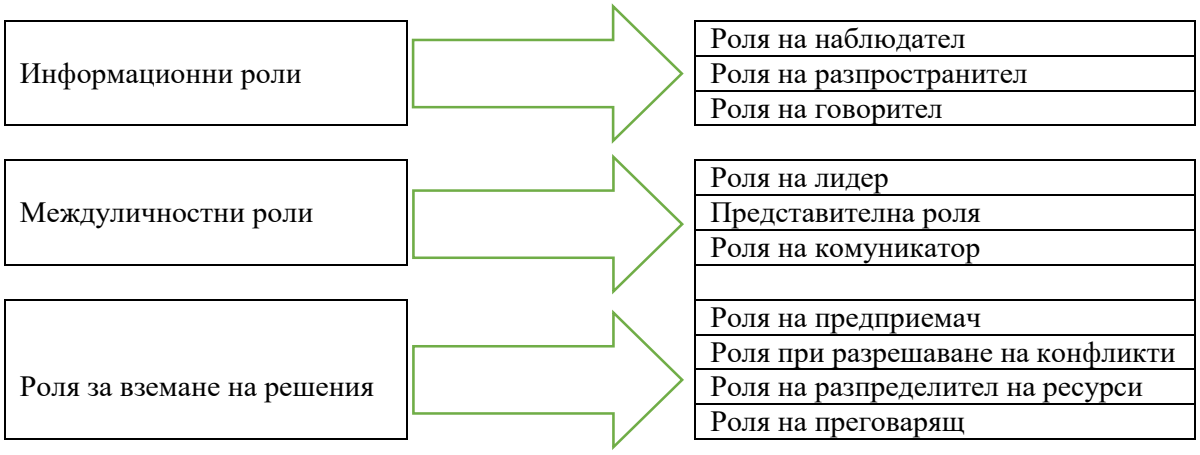
Съществуват много разногласия между изследователите на мениджмънта относно класификацията на управленските функции. Анри Файол разграничава следните пет функции на управление: планиране, организиране, командване, координиране и контрол. Лутер Гулик изброява седем такива функции под наименованието „POSDCORB“, което означава планиране, организиране, създаване на екип, насочване, координиране, отчитане и бюджетиране.

Разглеждайки мениджмънта в контекста на неговата връзка с лидерството, ние акцентираме на следните шест управленски функции: планиране, организиране, създаване на екип, насочване, координиране и контрол. Именно при осъществяването на функцията насочване, се проявяват и подфункциите комуникация, мотивация и лидерство.

Мениджърите изпълняват определени управленски роли. Понятието управленски роли се разбира като съвкупност от изисквания към поведението на мениджърите. Според Минтцберг, мениджърските роли са десет, групирани в три основни групи :[3]

1. Информационни роли
2. Междуличностни роли
3. Ролята на вземане на решения

[3]Mintzberg, H. Естеството на управленската рабова, New York: Harper & Row, 1973.



Фиг. 2. Роли на мениджъра

2. Ефективността и ефикасността, като измерители на успеха и ролята на мениджъра за успешното развитие на организацията

Качеството на мениджмънта е основен фактор за успеха на една организация, измерван най-често с показателите за ефективност и ефикасност. В литературата има различни подходи[4] за определяне на двете понятия „ефективност“ и „ефикасност“ като измерители на успеха на организациите. Ако анализираме **традиционния подход** за постигане на ефикасност и ефективност, трябва да отбележим, че те са обусловени от постигането на целите, ресурсите и вътрешните процеси в организацията. Акцентите, насочени към отношението към заинтересованите страни и конкурентната стойност, са атрибути на **модерния подход** за постигане на ефикасност и ефективност.

В литературата се предлагат различни модели за постигане на успех, които се отнасят до междуличностните взаимоотношения, отвореността на организацията, вътрешните процеси и рационалността на целите. **Моделът на междуличностните взаимоотношения** се характеризира с изграждане на единството и морала като необходимо средство за постигането му. Резултатът от прилагането на този модел е развитието на човешките ресурси. **Моделът на отвореност на системата** се основава на прилагането на развита гъвкавост на

[4]Добрилович, М. Ефикасност и ефективност , Извадено от: http://www.ekof.bg.ac.rs/ nastava/ekonomika_ preduzeca/Milutin/2010/(5)%20Efikasnost%20i%20 efektivnost.ppt, 26.07.2013, 11:45.

организацията и нейната готовност за по-нататъшни дейности с цел отговор на външните предизвикателства. Основната ценност за оценяване на успеха на организацията е установените добри отношения с външната среда. **Моделът на вътрешните процеси** фокусира вниманието си върху контрола на работата. За тази цел той използва средствата от типа на правилното управление на организацията, а своевременно и напълно информиране, както и изграждане на система, в която се развиват уменията и нуждите за правилна комуникация на всички нива на разположение. Крайната цел на този модел е постигане на висока степен на стабилност, както и добре планиран контрол на операциите. Този модел обикновено се отнася за тези организации, които имат изградена система за стабилност и добра позиция във външната среда, като постоянно са насочени към тяхното поддържане и развитие. За разлика от този модел, където общите дейности са свързани с вътрешните процеси, **Моделът на рационалност на целите** се отнася до външните процеси на организацията. Основно средство в този модел е планирането и поставянето на цели. Крайният резултат е възприемането на производителността на организацията като измерител на нейния успех.

Предпочитането на един или друг модел за постигане на успех на организацията в голяма степен зависи и от нейния жизнения цикъл (възникване, ръст, зрялост, спад[5].

Според Адижес,[6] управлението се свежда до вземане на качествени решения и до способността им за ефективно изпълнение. Колкото по-добре мениджърът изпълнява тези две задачи, толкова по-добре управлява организацията. Качеството на решението произтича от степента на неговата функционалност. Успешното развитие е резултат от степента на инвестираните усилия (време и пари) за постигане на желаните цели и резултати. Доброто решение не гарантира неговото изпълнение. Това се постига, ако мениджърът развие ролите на: (R) производител, (E) предприемач, (A) администратор/мениджър и (I) интегратор. Ролята (R) отговаря на въпроса: какво

[5]Добрилович, М. Ефикасност и ефективност, Извадено от: http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeca/Milutin/2010/(5)%20Efikasnost%20i%20 efektivnost.ppt, 26.07.2013, 18:14

[6]Адижес, И. Управление за културата, Нови Сад: Adiges Management Consulting, стр. 129.

трябва да се направи, за да се отговори на нуждите на пазара. Ролята на интегратора (I) определя клиентите и въпроса защо организацията е необходима, и че тя съществува, за да отговори на нуждите на клиентите. Предприемачът (E) определя пазарните потребности, а (A) администраторът се стреми да гарантира, че тези нужди са напълно постигнати и изпълнени, но при минимални разходи.

Тези роли са вградени в личността на всеки човек, както и в личността на мениджъра. Интензивността им на действие е различна. Вследствие на това всеки мениджър, с различен стил, реагира различно на промените. Въпреки че всеки от тях набляга на определена роля, тази роля не трябва да влиза в състояние на господство. В такъв случай:[7]

- Производителят се преобразува в пожарникар/самотен ездач;
- Администраторът става бюрократ;
- Предприемачът получава характеристиките на „горящата къща“;
- Интеграторът става орел/супер последовател.

В литературата се срещат и други типове водещи стилове на управление, практикувани от мениджърите. Ролите, които произтичат от такава различна типология, са в пълна координация с ролите, споменати по-рано. Например:

- Реактивните стилове имат характеристиките на бюрократите, които са в съответствие с администратора на ролите;
- Неактивните стилове са донякъде подобни на либералното ръководство и са много сходни с производителя;
- Проактивните стилове имат в по-голямата си част характеристиките на предприемачите;
- Интерактивните стилове се характеризират с характеристики, подобни на интегратора, но с много по-големи интеграционни възможности. Това са онези индивиди, които са доминирани от всички роли, и които практикуват стила на демократичното лидерство.

[7]Пак там , стр. 68-83.

ВТОРА ГЛАВА. АНАЛИТИЧЕН ПРЕГЛЕД НА ЛИДЕРСТВОТО ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА СЪВРЕМЕННИТЕ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ

1. Лидерство, лидерски умения и лидерски стилове

Втора глава на дисертационния труд стеснява фокуса на дисертационния труд, насочвайки се към лидерството. В съвременната литература често се споменава понятието лидер, но не винаги е разграничено използването на понятията: лидерство, ръководство, мениджмънт, така че често тези понятия понякога се разбират като синоними. Ако понятието лидерство и ръководството може да се приемат като синоними, то понятието управление никак не може да се отъждествява с понятието лидерство. Вместо за официалната позиция на мениджъра в организациите, под лидерството се разбира повече поведение и отношения, характеристики и стил на личността, както и впечатленията, която тя оставя в другите. В някои определения по-голямо внимание се отделя на лидерството като център на процесите в групите, в други се подчертават свойствата на личността, в трети поведението, в четвърти силата на отношенията, пети го разглеждат като трансформиращ процес и пр. Въпреки това, при повечето автори преобладава мнението, че лидерството може да се дефинира като способността на човек да влияе върху други хора, да ги мотивира и вдъхновява, както те биха насочили своите действия за постигане на целите на организацията.

За да се определи лидерството е важно да се разбере, че:[8]

- ✓ Лидерството е процес;
- ✓ С лидерството се упражнява влияние;
- ✓ Лидерството се случва в контекста на групата;
- ✓ С лидерството се реализират целите.

Въз основа на тези определения може да се каже, че лидерството е процес, в който физическите лица печелят влияние върху групата заради реализирането на общите цели. Лидерът не може да постигне целите сам, а чрез взаимодействие с групата по начин, които групата следва и приема като методи на работа.

[8]Northaus, P. Лидерство, теория и практика. Белград, 2008, стр. 2.

Не всяко лидерство е успешно лидерство. Много често в ежедневието, се появява резистентност към лидерството. Като основни стратегии за неговото преодоляване на недоверието към лидерите могат да се изброят следните :

- ✓ Общуване;
- ✓ Сътрудничество;
- ✓ Координация.

Основните теории за лидеството са следните:

1. ***Модел на Tannenbaum I Scumidt***

Един от най-известните и сред първите документи за подхода към лидерството е свързан с имената на Robert Tannenbaum и Warren H. Shmidt[9]. Според модела на тези двама автори акцентът се поставя върху ситуациите, в които лидерите вземат своите решения. На тази основа те прилагат модел на лидерско поведение в различни ситуации на вземане на решения. Този модел представлява предписание за лидерско поведение, т.е. различен подход на лидера при вземането на решения. В зависимост от начина, по който лидерите използват авторитета си или свободата на мисълта, позволена от подчинените им, може да се говори за **авторитарно и за демократично лидерство.**

2. ***Vroom-Yetton-Jago модел***

Този лидерски модел е съсредоточен върху стила на вземане на решения от лидерите. Авторите му приемат, че лидерите имат на разположение различни стилове за вземане на решения, които трябва да прилагат в различни ситуации. Никой стил на вземане на решения не е идеален, а само е подходящ за конкретна ситуация. Този модел се стреми да разбере кои фактори определят избора на лидерския стил на взимане на решения, както и разпознаването на възможните стилове.

3. ***Модел на Университета в Охайо (Ohio University)***

[9]Tannenbaum, R. and Schmidt, W. H. How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, 1957.

Изследователите в Университета в Охайо разглеждат стотици поведения на лидери чрез проучване, известно като "Държавно изследване в Охайо" и се открояват две основни поведения[10]:

- *Уважавано поведение на лидера* - отнася се до поведение, при което лидерът показва чувствителност към служителите, уважава техните идеи и чувства, развива взаимно доверие. Такива лидери са приятелски настроени, развиват работа в екип, развиват отворена комуникация и проявяват интерес към благосъстоянието на служителите;
- *Силно (структурно) поведение на лидера* - връзката между лидера и служителя е точно описана. Лидерът е ориентиран към задачите и инструктира служителите какви работни дейности трябва да извършват, за да изпълнят задачата. Като положителна страна на това поведение е, че осигурява сигурност, стабилност и надеждност при работа. Като негативна е това, че това е доста груб стил и омаловажава инициативата на подчинените.

4. Модел на Мичиганския университет (University of Michigan)

Проучванията, проведени в този университет, показват два типа лидерско поведение[11]:

- *Поведение, съсредоточено върху работата,* където фокусът на лидера се фокусира основно върху работата на служителите;
- *Поведение насочено към служителите*, фокусът на лидера се насочва главно към служителите като индивиди, като в същото време допринася за успеха на организацията, задоволявайки потребностите на членовете й.

5. Управленска (мениджърска) мрежа

Един от най-разпространените начини за определяне на стила на поведението на лидерите е управленската мрежа , която е разработена от R. Blake и J. Moton от Тексаския университет, които разработват теория, основаваща се на изследванията на университетите в Мичиган и Охайо. Най-

[10] Stogdill, R., Coons, A., Leader Behavior: Its Description and Measurement, Research Monograf, 1957 no.88 (Columbus: Ohio S. University Bureau of Business Research, 1957).
[11]Likert, R. New patents of Menagement, New York: McGraw-Hill, 1961.

добре е лидерите да успеят да постигнат висока позиция чрез двете измерения, т.е. да поддържат баланс между високото удовлетворение от работата и потребностите на хората. Екстремните позиции са нежелателни, защото показват, че лидерите или пренебрегват хората, като се съсредоточават само върху задачата и работата, или лидерът пренебрегва работата, като се съсредоточава само върху нуждите на своя персонал.

Лидерът и мениджърът се различават по много характеристики – една от тях е упражняването на власт чрез управление и ръководство и как те водят да постигане на успех на организацията. Има няколко теории за това, какво означава ръководството и кои са неговите характеристики, всички теории водят в една посока: ръководството е една от управленските функции, която включва:

- Намерение да накарат някого да направи нещо;
- Сръчност да се поведат хората към желаната цел;
- Постигане на консенсус с последователите, т.е създаване на екип;
- Определяне на целите в съответствие с плана, с възможностите и трудностите пред екипа.

Има няколко характеристики на ефективните лидери[12]:

- Визия – лидерът създава предизвикателна представа как трябва да изглежда организацията в бъдеще и как, т.е. по какъв начин да се осъществи;
- Сръчност в комуникационните умения - ефективните лидери използват колоритен език, вълнуващи метафори и аналогии с цел да вдъхновяват служителите и сътрудниците;
- Способността да вдъхват доверие и готовност при другите служители - служителите вярват на лидери, които са готови дори и за сметка на своята кариерата да работят за осъществяването на визията;
- Енергия и ориентация към действие - заради своят предприемачески характер, лидерите с енергичност служат като

[12]DuBrun, A. Лидерство, търсени констатации, практика и умения. Бостън, 1995, стр. 64.

модел за начина, по който последователите трябва да изпълняват задачи;

- Комфорт и изразяване на емоции - ефективните лидери открито и директно изразяват емоциите си, показвайки близост и топлина към другите служители;
- Готовност за поемане на личен риск - ефективният лидер се характеризира с готовност и решимост за предприемане на риск, когато става въпрос за някаква организационна нужда и цел или е в интерес на организацията и служителите;
- Използване на неконвенционални стратегии - ефективните лидери се изтъкват като личности, които носят в себе си творчество и иновации;
- Способност да управляват кризи - истинските лидери знаят точно кога да вземат правилното решение, дори и в най-трудните моменти;
- Минимален вътрешен конфликт - ефективните лидери са емоционално стабилни, убедителни и продуктивни личности.

За да се постигне характеристиката на ефективен лидер с харизма, не е достатъчно само в някаква степен да притежават изброените характеристики, а е необходимо да се работи за тяхното по-нататъшно развитие и усъвършенстване.

Има седем функции, които отличават ефективния лидер на бъдещето, наречени „7 C's“. Те са следните:[13]

- Context (Контекст);
- Competence (Компетенция);
- Culture (Култура);
- Communities (Общности);
- Conversations (Кореспонденция, общ език);
- Communications (Комуникация);
- Coaching (Обучение).

[13]Amidon, D. and Macnmara, D. 7C' Знанието на лидерството: обновяване на нашето бъдеще, 2001, стр. 74.

Може да се обобщи, че основните характеристики на успешния лидер в настоящето и бъдещето са: вдъхновение, предвиждане и работа с цел да се определи визия, създаване на доверие, уважение и съпричастност, сплотеност и творческа култура, непрекъснат процес на обучение[14]. С други думи, ефективният лидер създава такава организационна култура, която позволява на различни служители в различни ситуации, а в зависимост и от условията на обкръжението и техния потенциал, способности, умения и знания, да водят останалите в желаната посока[15].

Разсъжденията на Робърт Кац[16] за успешното лидерство се основава на теренни изследвания в областта на мениджмънта, както и на наблюденията му върху мениджърите на работното му място. Подходът му предполага, че успешното лидерство зависи от три основни вида умения - **технически, човешки и концептуални**. Кац твърди, че тези умения са доста различни, в зависимост от особеностите и качествата на лидерите. Уменията са това, което лидерите могат да придобият или създадат, докато характерът е това, което лидерът наистина е, т.е. неговите вродени качества. Този подход предполага, че лидерски умения могат да се придобият и че лидерите могат да бъдат обучени да развиват тези умения. Лидерските умения всъщност са способността да се използват знанията и компетенциите на другите за постигане на редица цели.

Не всеки мениджър може да стане успешен лидер. **Мениджърът** е човек, който изпълнява управленски функциите. Често се определя като ръководител, управител, директор и пр. Концепцията за работа е основната разлика между мениджъра и лидера. Мениджърите често не виждат себе си като водачи, а като ръководители.

Лидерът представлява човек, който дава идеята за движение на екипа и осъществява влияние върху служителите, без принуда или сила, за да се осъществяват делегираните работни процеси. За разлика от лидера, мениджърите извършват своята дейност чрез насочване на усилията на други

[14]Holsapple, C. Singh, M. Моделът на знаничта верига : Дейности за конкурентоспособност.Springer, 2004, стр.244.
[15]Hill, L. Къде ще намерите утрешните лидери? Харвард, 2008,стр. 123 – 129.
[16] Katz, R. L. Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review, Januari-Februari 1955.

хора, с цел ефективно и ефикасно използване на наличните ресурси и постигане на целите на организацията. Мениджмънтът е по-широк термин от лидерството, защото предполага използване на всички ресурси на организацията, а не само насочване на човешките ресурси.

Мениджърите не винаги са ефективни лидери и не винаги лидерите са непременно мениджъри. Мениджърът и лидерът се характеризират с коренно различни възгледи към работните процеси на организацията. Основните разлики са в посока на целите, дейностите и междуличностните отношения[17][18]:

- *Ориентация към целите*;
- *Ориентация към работата;*
- *Човешките отношения*.

Разликата е проста: мениджъри насочват вниманието към това как работата е извършена, докато лидерите насочват вниманието на това, че събитията и решенията значат нещо за участниците.

В. Бенис показва и други разлики между мениджърите и лидерите[19]:

- Мениджърът управлява, лидерът е иновативен;
- Мениджърът е копие, лидерът е оригинал;
- Мениджърът поддържа, лидерът развива;
- Мениджърът се фокусира на системи и структура, лидерот се фокусира на хора;
- Мениджърът разчита на контрол, лидерът на доверие;
- Мениджърът вижда краткосрочно, лидерът има дългосрочна перспектива;
- Мениджърът пита "как" и "кога?", лидерът пита "какво?" "защо?";
- Мениджърът приема status quo, лидерът инициира предизвикателство на това състояние;
- Погледът на мениджъра е насочена към по-ниските нива в йерархията, а на лидера към хоризонта;

[17] Шуклев, Б. Дракулевски, Л. „Стратегиски мениджмънт". Скопие, 2001, стр. 249.
[18]Жалезник, А. Мениджъри и лидери: Дали са различни. Харвард, 1977, стр.70 – 75.
[19] Bennis, W. An invented life: Reflections on leadership and change. Massachusetts, 1993, p. 88 – 89.

- Мениджърът е класически добър войник, лидерът е самостоятелна личност;
- Мениджърът прави нещата по правилния начин, а лидерът работи с истинските, т.е. правилните неща.

Някои от приликите и разликите между мениджъра и лидера са показани в следващата таблица[20].

Таблица. 1. Ключови характеристики на мениджър и лидер

Характеристики на мениджър	Характеристики на лидер
Не трябва специално да се придържа към фантазията, творчеството и етичното поведение.	Лично влияе на другите, като би насърчил творческото мислене.
Рационално анализира ситуацията като система и определя следващите стъпки на действие.	Използва интуицията - интуитивно определя какво трябва да направи.
Енергията се насочва към постигане на целите, организационната структура и решаването на проблемите.	Енергията се насочва към хората, водейки ги към практически решения.
Става нервен в бъркотия и хаос.	Най-добре работи, когато нещата са малко хаотични и без определен ред.
Използва натрупаните знания и опит в постигането на целите.	Често скача от решение на решение, без логичен ред в мисленето на фактите.
Въвежда новости по този начин, чрез който процесите са бавни и постепенно променящи се.	Въвежда промени на базата на изненадващи идеи, които му идват на ум.
Гледа на света статично. Гледката му е черно - бяло.	Светът за него е пълен с цветове, а той често сменя цветове и форми.
Влияе на хората чрез логика и факти.	Влияе на хората чрез идеи, мотивация, въображение и фантазия.
На работата гледа като на нещо, което трябва да се толерира.	Гледа на работата като на нещо, което е ново, пълно с вълнение и нови предизвикателства.
Не е емоционално свързан с работата.	Важна е работата и емоционално реагира на всички промени и работни процеси.
Неговият фокус е върху това как трябва да се направи нещо.	Неговият фокус е насочен към това какво трябва да се направи, а решенията как оставя на хората, които работят по него.
Разглежда себе си като неразделна част от социалната и организационна структура.	Разглежда себе си като човешко същество, което непрекъснато се развива и променя.
Чувствува закана от страна на предизвикателите несъгласни с неговите идеи и начини.	Толерира предизвикателствата и мненията на другите, което допълнително насърчава взаимното сътрудничество и аргументираните дискусии.

**Източник: http://www.itstime.com,„Мениджмънт срещу Лидерство".Online newspaper. October, 1966*

[20]http://www.itstime.com. Мениджмънт срещу лидерство.Online newspaper. October, 1966.

В литературата има много описани типове лидери:

- ***Транзакционен лидер*** **-** тези лидери определят ролята и задачите, които служителите трябва да изпълняват, осигуряват подходящо възнаграждение и се грижат за нуждите на служителите;
- ***Харизматичен лидер*** **-** този тип лидер има способността да мотивира хората да правят повече, отколкото очакват от тях;
- ***Трансформационен лидер*** **-** тези лидери насърчават успеха на организацията, като силно влияят на вярванията на служителите за това каква ще бъде организацията, подчертавайки по-специално ценностите справедливост и почтеност;
- ***Интерактивен лидер*** **-** интерактивният лидер е ангажиран в създаването на консенсус, сътрудничество и участие на служителите;
- ***Лидер, удовлетворяващ потребностите*** **-** този вид лидерство започва от потребностите на служителите. Лидерството на макро ниво обхваща следните модели на ръководството и взаимодействия на мениджърите и подчинените в организацията[21]:
- **Лидер Командир** – това е модел на ръководството, когато мениджърът на върха формулира стратегия и спазвайки йерархията я препраща на другите мениджъри за нейното изпълнение;
- **Лидер на промени** - това е модел на ръководството, когато мениджърът на върха предприема промени за изпълнение на стратегията;
- **Лидер на сътрудничеството** - това е модел на ръководството, когато мениджърът на върха координира и включва други мениджъри във формулирането и изпълнението на стратегията[22];
- **Лидер на културата** - модел на ръководството, когато при формулирането на стратегията участват мениджъри от средно и ниско ниво на управление;
- **Лидер на развитието** - модел на ръководството, при който мениджърът на върха позволява участие, иновации и креативност при формулирането на стратегията.

[21]Neil, C., Lewis, V. Петте етана на растеж на малкия бизнес. Harvard Business Review, Май - Юни 1983, стр. 44 – 45.
[22]Шуклев, Б. и Дракулевски, Љ. Стратегически мениджмън. Скопие, 2001, стр.242.

Като обобщение може да се каже, че първите два модела - командирът и лидерът на промените, представляват традиционен подход към стратегията на организацията, докато другите два модела - лидер на сътрудничество и лидер на културата, са насочени към по-добро изпълнение на стратегиите чрез по-голямо участие в процеса на планиране. Последният модел или лидерът на развитието, се отнася до създаването на нови възможности на мениджърите и служителите във формулирането и прилагането на стратегията на организацията.

Ефективният и успешен лидер трябва да притежава способности, умения и характеристики на всички видове модели на лидери и да разпознае при коя ситуация, етап или цикъл на развитие на организацията, какъв модел лидер трябва да се използва с една единствена цел, а това е постигане целите на организацията.

Стилът на лидерство се определя като специфичен начин на поведение на лидера в процеса на работата, който оказва съществено влияние върху резултатите в определена организация.

В теорията и в практиката са описани много стилове на ръководене. Те варират от:

- Остарели, авторитетни стилове, присъщи на йерархична структура на организацията;
- Модерни, демократични стилове, където лидерът представя себе си като "пръв сред равни", като по този начин се доближава до състоянието на идеалния мениджър.

Често, като основни елементи на стиловете, се вземат способностите и уменията на лидера, междуличностните отношения към сътрудниците, използването на позицията на официалната власт, т.е. силата, която притежава (предоставена или собствена) и отношението към задачите, които трябва да се приложат и реализират.

По-долу са представени следните четири групи стилове на лидерство:

(А) Видове стилове на лидерство, основани на авторитет

Класическата класификация на видовете стилове на лидерство, която е и най-наложена в практиката, е тази, която се разглежда от гледната точка на

използването на авторитета. Според К. Бланчард има три основни видове стилове на лидерство[23]:

- ✓ Авторитарен стил
- ✓ Демократичен стил
- ✓ Leissez – faire стил

(Б) Транзакционни и трансформационни стилове на лидерство

Съществуват четири комбинации от насочване и подкрепа, които водят до четири лидерски стилове в групата, и те са:

- ✓ Насочващи;
- ✓ Поучителни;
- ✓ Подкрепящ;
- ✓ Доверяващи.

Първите два стила са предимно транзакционни стилове, а другите два са предимно трансформационни стилове на лидерство

(В) Ситуационен стил на лидерство

Този стил се фокусира върху адаптирането на стила на ръководството в зависимост от ситуацията и зрелостта на служителите, т.е. въз основа на тяхната готовност и мотивация, с успех да извършат задачите, които са под тяхна юрисдикция[24]. В рамките на групата са разработени четири стилове на ситуационно лидерство[25]:

- ✓ Структуриране – този стил е предназначен за фазата ориентиране;
- ✓ Решаване – този стил се характеризира с борба за работните задачи и дейности от страна на служителите, борба за съвместна работа, в която се чувства необходимостта от насочване и мониторинг;
- ✓ Сработване – ситуация, в която служителите са придобили умения, за да работят добре заедно, но имат малка липса на самочувствие, затова търсят подкрепа и насърчаване.

[23]Бланчард, Кен. Мениджър "една минута" създава високо ефективни отбори. Скопие, 2009, стр. 75 – 117.
[24]Herseyand Blanchard's. Ситуационно лидерство.
2011<http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/situational_leadership_hersey_blanchard.htm>
[25]Бланчард, Кен. Мениджърт „една минута" създава високоефикасни екипи. Скопие, 2009, Стр. 93.

- ✓ Проверка – този стил се използва, когато тимът е достигнал фазата на производство.

(Г) Стилове на лидерство, които дават резултат

Според Даниел Голман има шест стилове на лидерство, които дават резултати, т.е. положителни последици, а именно: принудителен, авторитетен, съвместен, демократичен, стил на определяне на темпото и стил на подготовка. Голман казва, че "този, който е овладял четири или повече стилове, особено авторитетен, демократичен и някои други има най-голяма възможност за успешна и ефективна организация”[26].

От предходното може да се заключи, че ефективният и истинският лидер трябва да разпознае ситуацията и етапа на развитие на организацията, трябва да се признае потенциала и възможностите на служителите и според тези резултати да избере стила на ръководството, който ще позволи максимален принос в успеха и бъдещото развитие на организацията.

2. Лидерство, култура и мотивация

В днешно време бързо развиващите се бизнеси са наясно със статичното лидерство, управлението и организационните парадигми, които могат да задушат икономическия растеж. Повечето организации се опитват да се променят и адаптират към новата култура, както и стила на лидерство в съответствие с тяхната бизнес среда, и разбира се с цел да спечелят и увеличат конкурентното предимство. Науката за лидерството, културата и мотивацията на служителите определя организационните възможности и става все по-сложна и по-комплексна през последните години, както и разбирането на същността на организациите в процеса на глобализация. Много организационни корпоративни култури вече се разглеждат от изследователите като основен компонент на организациите. Това поставя въпроса как човек ще се опита да дефинира и използва субективни термини като „култура“ и „лидерство“ и какви последици ще има това за управлението на мениджърите?

[26]Стратегиски мениджмънт. Скрипт към студентски трудове. Вараждин, 2007, стр. 74 – 75.

Въпросът за организационната култура и различното лидерство понастоящем е предмет на много емпирични изследвания, тъй като темата става все по-сложна през последните години. Историята познава ситуации, когато ветровете на промяната провокират зараждането на сили, които предизвикат огромни промени в работата на организациите. Пример за такова време е промяната от годините на земеделието към годините на индустриален растеж, като през последните години се наблюдава все по-голямото навлизане на информационните технологии. Темпът на промяна непрекъснато се ускорява и организациите се адаптират към предизвикателствата, които интегрираната глобална комуникационна и информационна система пренася в международната бизнес среда.

Културата в организацията е много сложна и има много фактори, участващи и влияещи върху вътрешната и външната среда. Шейн разграничава четири основни области, които имат влияние върху организационната култура - бизнес среда, лидерство, управленски практики и формален и неформален процес на социализация.[27] Очевидно е, че лидерството в организацията може да окаже влияние върху културата. Относно степента на влияние може да се каже, че това е един от най-обсъжданите въпроси при изучаването на организационната култура. Петигру твърди, че връзката между лидерството и развитието на културата е най-важната в новите компании, които се ръководят от един предприемач.[28] В тази ситуация лидерското влияние е върху ценностите и вярванията на отделните членове, чрез налагане на определени стандарти на поведение. Културата в такъв случай възниква и може да бъде в съответствие с уникалната визия на основателя. Котлер и Хескет, въз основа на този категоричен аргумент достигат до извода, че основната функция на всеки лидер е да започне културни промени и да създаде по-добри възможности в организацията.[29]

[27] Schein, E., What is Culture? Sage Publications. Newbury Park. CA. 1991, p. 243-253.
[28] Pettigrew, A. The Awakening Giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries Basil Blackwell. New York, 1985.
[29] Kotter, J & Heskett, J. Corporate Cultures and Performance. New York Press, 1992.

В някои случаи ръководството трябва да се противопоставя на културата на организацията, която е под влияние на културата на съответната страна, по-известна като национална култура. Националната култура като идея, е набор от вярвания и норми, следвани от гражданите на конкретната държава; нейната история, религия и традиции, които са съставни елементи на националната култура. Понякога националната култура се сблъсква с организационната култура и създава предизвикателства за лидерството. Според Лок и Крауфорд националната култура и лидерството оказват влияние върху организационните лидерски стилове, организационната култура и техните последващи ефекти върху удовлетвореността и ангажираността на работниците/служителите.

Лок и Крауфорд твърдят, че културата в Хонконг има относително висока сила и е дълготраен актив, където конфуцианските ценности могат да окажат значително влияние върху организационната култура[30]. Организационната култура в Япония подчертава първостепенната важност на групата, отколкото значението на индивида. Поради това, значението на нуждите на хората и техните собствени и лични желания е сведена до минимум. Организациите в Съединените щати са ориентирани към постигане на печалба, като така намаляват значението на индивидуалните нужди и желания на служителите. Много страни в Европа имат повече индивидуалистични погледи, за разлика от Япония. Също така, има по-хуманни възгледи за разлика от Съединените щати, което може да е резултат при някои европейски ръководители да бъдат повече ориентирани към хората, отколкото техните японски или американски колеги. Европейските мениджъри, например, не искат да изпратят своите служители в принудителен отпуск, но ако това наистина е необходимо, те внимателно да предприемат стъпки, за да го направят възможно най-безболезнено.

Друга разлика, която се наблюдава в различните култури, е времевият хоризонт**.** Мениджърите от различни страни, често се различават от гледна точка на техните времеви хоризонти. Организациите в Съединените щати се стремят да бъдат ориентирани към краткосрочна печалба, което води до повишаване на

[30] Lok, Crawford. The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-national Comparison'. The Journal of Management Development. Bradford, 2004.

краткосрочното изпълнение на работата. Японските организации са ориентирани към дългосрочни печалби, което води повишаване на дългосрочното изпълнение на работата. С изследванията на естеството на инициативата в различни култури и други глобални аспекти може да се открият повече културни различия в личните стилове на ръководство.

Според Кели и Керот корпоративната култура влияе на служителите и лидерските стилове повече от всеки друг аспект.[31] Непрекъснато променящата се среда изисква ръководството да бъде гъвкаво, с цел за да се приложат необходими промени в организацията, които да мотивират служителите и да повишат ефективността (подобрят) работата в следните посоки:

(А) Лидерство с участието (Партиципативно лидерство). Този стил на лидерство възниква чрез извличане на идеи и мнения от членовете и насърчаване на участието в управлението и вземането на решения.

(Б) Лидерство с подкрепа. Лидерският стил с подкрепа може да бъде мотивационен дотолкова, доколкото предизвиква инициативност, интензивност, постоянство и упоритост в работата, свързана с поведението на подчинените. Така подкрепата на лидер се разглежда като израз на чувство на доверие, насърчава развитието на близост, взаимно удовлетворение от създалите се отношения и създава по-благоприятна атмосфера за взаимодействие.

(В) Пряко лидерство (Директно лидерство). Стилът на директното лидерство може да бъде ефективен начин за планиране, организиране, координиране и постоянен контрол върху работата на подчинените.

ТРЕТА ГЛАВА. ПРОУЧВАНЕ ВЛИЯНИЕТО НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ ВЪРХУ МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ И УСПЕХА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

1. Стилът на лидерство и мотивацията на служителите като предпоставки за успеха на организацията

Стилът на лидерство се формира от набор от изисквания като знания, умения, способности, характеристики, дейности и т.н., които са насочени към

[31] Kell and Carrott. Harvard Business Review, Boston, USA, May 2005.

изпълнение на предварително определената визия, мисия и цели на организацията. Те са ключов елемент за успешно функциониране, базирано на реални стойности, високо качество и задоволителен капацитет на организацията, като в същото време създава стимул за нейното развитие и по-нататъшен напредък.

Нагласите и способностите на лидера могат да повлияят на начина, по който служителите искат да работят, тяхната мотивация и ефективността им при изпълнението на задачите. Способността на лидера да мотивира подчинените и самия себе си е един от най-важните фактори, който позволява постигането на организационни цели. Той трябва да има необходимите компетенции за проектиране, изграждане и провеждане на ефективни екипи, които да допринесат за постигането на цялостното представяне на организацията. Комуникацията е една от най-важните дейности в живота на хората и е ключов фактор за тяхното ефективно и успешно управление.

На следващата фигура са изброени няколко лидерски качества, които са основна предпоставка за успеха и ефективността на организацията: възприятие, стратегическо мислене на лидера, личностни характеристики и опит, енергия, умения за управление на кризи и отношение към подчинените и техния стимул и удовлетворение.

Фиг. 3. Лидерски качества, които влияят върху успеха на организацията

Истинският лидер с вградена ценностна система се грижи за благосъстоянието на служителите си, помага им да се чувстват добре, създава приятна работна атмосфера, очертава път към постигане на организационни цели и организационен успех. Той се ангажира да подкрепя служителите, като им дава възможност да подобрят работата си.

Емоционалната интелигентност дава възможност на лидерите да развиват идентичността на своята организация, въплъщавайки доверие, сътрудничество, уважение, креативност и гъвкавост. И все пак лидерите се различават по постигането на високи резултати, както и в избора на пътя към постигането им. Има и лидери, които имат ценностна система, която не се споделя от една част от служителите, липсва им ясна дефиниция за визия, мисия и цел, лидери с не добре замислени тактики, лоши управленски умения и лоши стратегии.

От един лидер се очаква да:

• Управлява промените;

• Определя хода на действието;

• Размразява, премества организацията от мястото, където е, до мястото, където трябва да бъде;

• Оформя културата;

• Насърчава другите да следват добрите примери и

• Насочва другите към изпълнението на визията и целите.

Личностните характеристики, умения и способности са променливи, които отличават лидера от другите и надграждат неговата сила да влияе на другите, в преследването на собствената си визия, изградена за изпълнение на мисията на организацията. Лидерството е внедрило ценностна система от качества, която го отличава от другите, качества, които се характеризират с трайни ценности, които помагат да влияят на другите.

Фиг. 4. Личностни характеристики и способности на лидера, свързани с успеха на организацията

Редица автори твърдят, че в настоящето, а и особено в следващите години, в които най-важният ресурс са и ще бъдат хората като фактор за успеха на една организация, ролята на лидера за тяхната мотивацията е от изключителна важност за всяко предприятие.[32]

Мотивацията може да се дефинира като процес на придвижване, насочване и поддържане на човешкото отношение към определена цел. Тя може

[32] Gallagher, K., K., Rose, E., McClelland, B., Reynolds,). Tombs, S., People in Organisations, Blackwell Publishers Inc., Oxford, United Kingdom, 199, 476 p.

да се разглежда като верижна реакция на потребностите на служителите: те пораждат желанията и целите, към които се стремят, което провокира напрежение, водещо до реализиране на тези цели и в крайна сметка завършващо с удовлетворение.[33]

Лидерството и мотивацията са две взаимнозависими понятия, които имат доста допирни точки, от където произтича и тяхното взаимодействие. В анализа на лидерските стилове, видяхме, че лидерството е процес, при който се вдъхновяват другите да работят усилено за изпълнението на своите задачи и постигането на организационните цели. Ролята на успешния лидер изисква знания и умения за работа с различни средства за мотивация, комуникация, работа в екип и междуличностни отношения. Лидерите имат задачата да създадат условия в организацията, така че всеки служител да може да развие своя потенциал, да почувства, че принадлежи към нея, че е полезен и важен, че от него се очаква да допринесе за постигането на целите.

Мотивирането на служителите е специфична дейност, която има своите особености. Процесът на мотивация ще бъде успешен, ако лидерите отговарят на определени изисквания:[34]

- Да познават същността, ролята и значението на мотивацията;
- Да притежават съответни теоретични и практически знания за мотивацията;
- Да прилагат подходящи мотиватори;
- Да бъдат пример за всички в предприятието по отношение на ентусиазъм, саможертва, увереност в успеха;
- Да преценяват ефектите от мотивирането;
- Да установяват обратна връзка.

В исторически план, при изследването на мотивацията се изхожда от различни аспекти. Въпреки че има различни класификации на подходите в изследването за мотивация, може да се каже, че в изследванията доминират следните подходи :

[33] Čerović S, (2011), Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.210.
[34] Beardwell, I., Holden, L, Human Resource Management: a contemporary approach, Prentice-Hall, Esex, United Kingdom (2001)4.

1) Традиционен подход

2) Подход на човешките отношения

3) Подход на човешките ресурси

4) Съвременен подход

2. Емпирично изследване на влиянието на лидерските стилове върху успеха на организациите

За изследване влиянието на лидерските стиловете върху успеха на организациите и тестване на Генералната хипотеза, а именно, че *успехът на организациите зависи от различните лидерски стилове и че лидерство в условията на засилена конкуренция се налага като съществен фактор за оцеляването и напредъка на организациите в пазарни условия,* беше разработена анкетна карта и извършено емпирично проучване. Във въпросника е използвана Ликертовата скала, която варира от 1 до 7.

Извадката в това изследване се състои от малки, средни и големи организации и не е определена преднамерено, а на случаен принцип. Анкетираните лица бяха помолени да отговарят свободно на въпросите, при гарантирана анонимност. Проучването е проведено в периода от м. март 2018 г. до м. октомври 2018 г. и обхваща 130 респонденти.

За да се дефинират ясно характеристиките на организациите в изследването са представени едномерните разпределения на: (А) **въпросите, свързани с личностните характеристики на респондентите** (пол, възраст, образование, трудов стаж в организацията); (Б) **въпросите, свързани с организацията** (години на съществуване на организацията, собственост на капитала и брой на конкурентните фирми); (В) **въпросите относно прилагането на различните видове лидерски стилов**е, както и (Г) **въпроси, свързани с успеха на организациите**.

Анкетното проучване показва, че:

Повечето от служителите смятат, че не е необходимо върху тях да не се упражнява стриктен контрол за да си вършат добре работата. Също така споделят, че те са достатъчно отдадени на работата си. Не смятат, че наградите и

наказанията са ефективно средство за стимулиране. Не смятат и че са несигурни в работата си и се нуждаят от напътствия. Служителите не възприемат лидера като оценител на тяхната работа. Той не е човекът, който дава заповеди и разяснения. Отговорите до тук показват, че в анкетираните организации няма доказани лидери с авторитет пред своите служители.

Служителите предпочитат да имат участие в процеса на вземане на решения. Насоките от страна на лидерите да се дават без натиск върху служителите. Те предпочитат по-често да общуват със своите лидери, които да ги подпомагат при поемане на отговорности. Това е напълно разбираемо, като се има предвид практиката на редица мениджъри да оправдават неудачите с лошата работа на подчинените си. В голямата си част служителите се самоопределят като достатъчно компетентни за изпълнение на задълженията си. Смятат, че лидерите трябва да им дават по-голям периметър на свободно действие и да не им се бърка, докато осъществяват преките си задължения. Те трябва да имат право да се самооценяват. По-голямата част от анкетираните предпочитат по-голяма свобода при решаване на спонтанно възникнали проблеми. В повечето ситуации работниците и служителите не разчитат на принос от страна на лидера при такива ситуации и предпочитат сами да ги решават. Мнозинството от служителите не се чувстват удовлетворени от работата с лидерите, което напълно съответства на извода, направен от първата група въпроси, а именно, че в анкетираните организации няма доказани лидери. Те не са вдъхновители, макар и да ги подпомагат в работата (на този въпрос разсейването на оценките е твърде голямо). Лидерите са инициативни при откриване на проблеми и предприемане на мерки за преодоляването им. 18,5% отговарят, че те дават нови подходи за реакция на сложни проблеми, а 30%, че това по-скоро е така, което не е достатъчно убедителен аргумент да се направи извод, че всички лидери осъзнават това свое основно задължение.

Повечето служители знаят на какви допълнителни стимули могат да разчитат при добро изпълнение на своите задължения.

Получените в резултат на анкетното проучване първични данни дават възможност да се направят анализи, които да потвърдят или отхвърлят формулираните обща хипотеза и пет частни хипотези:

Обща хипотеза:

Успехът на организациите зависи от различните стилове на лидерство които в условията на засилена конкуренция се превръщат в съществен фактор за нейния напредък. То е процес, който вдъхновява другите да работят за осъществяване на своите задачи, чрез мотивация, комуникация, работа в екип и изграждане на ефективни междуличностни отношения.

Частна хипотеза 1:

Автократичният стил на лидерство оказва положително влияние върху успешната работа на организациите.

Частна хипотеза 2:

Демократичният стил на лидерство оказва положително влияние върху успешното представяне на организациите.

Частна хипотеза 3:

Стилът на лидерство на Лайсес-Фаер оказва положително влияние върху успешната работа на организациите.

Частна хипотеза 4:

Трансформационният стил на лидерство оказва положително влияние върху успешното представяне на организациите.

Частна хипотеза 5:

Харизматичният стил на лидерство оказва положително влияние върху успешното представяне на организациите.

В резултат на извършения анализ се доказа, че автократичният стил на ръководство има отрицателно въздействие върху успешното представяне на организациите, докато останалите стилове – демократичен, стилът на лидерство на Лайсес-Фаер, трансформационният стил и харизматичният стил на лидерство имат положително влияние върху успеха на организациите. Прилагането на един или друг стил не е просто избор, а набор от личностни характеристики,

възприятия, начин на мислене, енергичност и набор от умения, които един мениджър трябва упорито и постоянно да изгражда за да се превърне в ефективен лидер.

Получените статистически данни и заключения за частните хипотези потвърждават и общата хипотеза, че успехът на организациите зависи от различни стилове на лидерство. Ето защо стилът на лидерство, в условията на засилена конкуренция и динамична обкръжаваща среда, се налага като съществен фактор за оцеляването и напредъка на организациите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В **заключението** са направени някои обобщения, изводи от проведените проучвания и препоръки за подобрение.

Извършеният подробен обзор на научната литература, съвременните теории и научни публикации, както и проведеното емпирично изследване дават основание **да се потвърди изпълнението на поставените задачи**, а именно:

1. Изследвана е връзката между мениджмънта и лидерството, както и съвременните тенденции в тяхното развитие като теория и практика;
2. Обяснена е възможността съвременните фирми да подобряват и разширяват дейността си чрез техния неосезаем ресурс, а именно способностите на техните мениджъри и лидери;
3. Обоснована е пряката нужда от развити лидерски способности и умения у мениджърите, които ще позволят правилно и ефективно определяне на организационната структура и функции на фирмата. Защитена е идеята, че лидерският стил е основен инструмент за успешно развитие на организацията;
4. Изследвано е влиянието на различните стилове на лидерство и изясни ролята на лидерите за успеха на организациите и мотивацията на персонала за постигане на поставените цели;
5. Предложен е подход за изследване на ролята на лидерските стилове за успеха на организациите, който да може да се прилага и при други подобни изследвания.

В този смисъл се **потвърждава и изследователската теза** на дисертацията, че успехът на организациите зависи от различните стилове на лидерство които в условията на засилена конкуренция се превръщат в съществен фактор за нейния напредък. То е процес, който вдъхновява другите да работят за осъществяване на своите задачи, чрез мотивация, комуникация, работа в екип и изграждане на ефективни междуличностни отношения.

Препоръките, които могат да се отправят към мениджърите с оглед осигуряване на по-големи шансове за успех на техните организации са следните:

1. Мениджърите трябва да се стремят да се превърнат в лидери и то добри и ефективни лидери, като за това трябва целенасочено да формират в себе си онези качества и личностни характеристики, които ги правят такива.
2. Служителите смятат, че достатъчно са отдадени на работата си за да бъдат пряко наблюдавани и контролирани. Добрият лидер трябва да намери подходящи форми за тяхната мотивация, без да ги напътства.
3. Лидерите трябва да дават възможност за участие на служителите при вземане на управленски решения. Само така те ще ги припознаят като свои и ще работят по-активно за тяхното осъществяване.
4. От изключително значение за създаването на добра работна среда и постигането на успех на организацията е умението на лидерите да определят оптимални нива на свобода на служителите при реагиране на спонтанно възникнали проблеми. Ограничаването на тази свобода би „сковало“ служителите и те не биха искали да поемат отговорности, което може да задълбочи проблемите. От друга страна, прекалената свобода на служителите би омаловажило ролята на лидера и той ще се превърне в мениджър който „върви след събитията“.
5. Прозрачността на въведените в практиката на организацията механизми за стимулиране на служителите създава допълнителна мотивация и стимул за работа.
6. Лидерите трябва да избягват прилагането на автократичния стил, който не се възприема добре от служителите.

7. Лидерите трябва да подбират подходящи стилове на работа според конкретната ситуация и да познават ефектите от тяхното прилагане.

IV. СПРАВКА ЗА НАУЧНИТЕ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Теоретичната и практическата значимост на труда и неговите основни приноси се изразяват в следното:

1. На база на обстоен анализ на съвременни научни публикации, посветени на науката за управлението на организациите, е изследвана връзката между мениджмънта и лидерството, както и актуалните тенденции в тяхното развитие като теория и практика, като е поставен акцент върху възможността организациите да подобряват и разширяват дейността си чрез техния неосезаем ресурс, а именно способностите на техните мениджъри и лидери.
2. Чрез проведено анкетно проучване сред 130 респондента от малки, средни и големи организации, определени на случаен принцип, е изследвано влиянието на различните стилове на лидерство и е изяснена тяхната роля за мотивация на персонала и постигане успех на самите организации.
3. Чрез използване на статистически методи за проверка на хипотези и корелационен анализ на данните, получени от емпирично изследване, е доказано, че успехът на организациите зависи от различните лидерски стилове и че лидерство в условията на засилена конкуренция се налага като съществен фактор за оцеляване и напредък;
4. Предложен е подход за изследване ролята на лидерските стилове за успеха на организациите, който може да се прилага и при други подобни изследвания.
5. Направени са конкретни препоръки към мениджърите за превръщането им в успешни лидери, с оглед осигуряване на по-големи шансове за успех на техните организации.

V. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ

от Ариана Джемайли Селимай, докторант в задочна форма на обучение към катедра „Стратегическо планиране“ при Стопанска академия „Д. А. Ценов“

Въз връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ по научна специалност „Организация и управление извън сферата на материалното производство (публична администрация)“, декларирам, че:

1. Резултатите и приносите в дисертационния труд на тема „Роля на лидерските стилове за успеха на организациите“ са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, лично съставени справки и др. съответства на обективната истина.
2. Представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и др. съответства на обективната истина.
3. Резултатите, които са получени, описани и/или публикувани от други автори, са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

Гр. Свищов

Декларатор:

(Ариана Джемайли)

VI. СПИСЪК С НАУЧНИТЕ ПУБЛИКАЦИИ НА ДОКТОРАНТА

СТАТИИ

1. Xhemajli Ariana. KOSOVO ECONOMY AND ITS INTEGRATION IN THE EU Academic journal "Business Administration" F.Sh.A.B Kosovo, Pec, 2010/Vol.1/10-14.
2. Xhemajli Ariana. STRATEGIC GLOBAL ORIENTATIONS OF ECONOMIC DEVELOPMENT IN KOSOVO REPUBLIC. Academic journal "Business Administration" F.Sh.A.B, Kosovo, Pec, 2010/Vol. 2/37-42.
3. Xhemajli Ariana. THE USE OF INTERNET AND ENTERPRISE COMPETITION. "Competitiveness and Economic Development: Challenges, Goals and Means in a Knowledge based Society" *Asers-Rumani*, 2010/Vol.22-29.
4. Xhemajli Ariana. E-COMMERCE AND INTERNATIONALIZATION OF SMEs. "Challenges of Economic European Integration for Western Balkan", Albania, University of Skadar, 2010/Vol. 1/170-183.
5. Xhemajli Ariana. MACROECONOMIC INDICATORS IN KOSOVO. Academic Journal "Business Administration", F.Sh.A.B, Kosovo, Pec, . 2011/Nr. 3/78-87.
6. Xhemajli Ariana. Models of privatization in some of southeastern countries - literature review "European Journal of Economics and Management Sciences". Austria. ISSN 2310-5690.
7. Xhemajli Ariana. Economic freedom index through recent years in some of the transitional countries—with specific focus on ex-Yugoslavian countries. Knowledge in Practice Education and social sciences, International Journal. Global Impact Factor GIF 1.322 (2016), ISSN 2545-4439 - ISSN 1857-923x. Bansko, Republic of Bulgaria.
8. Xhemajli Ariana. THE SCALE OF CORRUPTION IN TRANSITION COUNTRIES. Knowledge in Practice Education and social sciences, Knowledge – CAPITAL OF THE FUTURE XVI International Conference KNOWLEDGE Without Borders. Global Impact Factor GIF 1.322 (2016) ISSN 1857 – 923X.

9. Xhemajli Ariana. THE IMPACT OF PUPLIC DEBT IN ECONOMIC GROWTH. "Mediterranean Journal of Social Sciences. Academic Journal of Interdisciplinary Studies. AJIS Vol.9 E-ISSN:2039-2117 - ISSN:2039-9340. London, England.

ДОКЛАДИ

10. Xhemajli Ariana. DECISION MAKING ON INNOVATION PROCESS. "4th International Conference For Entrepreneurship Innovation And Regional Development", ICEIRD 2001, Ohrid, ISBN-978-608-65144-2-6.
11. Xhemajli Ariana. DELOPMENT OF THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE MUNICIPALLITY OF PEJA. "Regional Science Conference with International Participation with the theme "Stable Local Development – Challenges and Oppurtinities" University of Pristina, Faculty of Business – Pec, University of Zenica and Europian University of Dukagjini, 2011/Vol. 1/195-194.
12. Xhemajli Ariana. CASE STUDY ON HOTELS' WEBSITES IN KOSOVO. "Regional Science Conference with International Participation with the Theme Society Internationalization - Effectivity and Problem, 2012/Vol. 2/196-197.
13. Xhemajli Ariana. The impact of human resource management on employees performance - case study beer factory Pejë/Kosovë. "8th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 4th Eastern European ESD conference: Building Resilient Economy Zagreb , Croatia. 2014.
14. Xhemajli Ariana. The impact of Economic Transition in Human Resources Development in Kosovo Enterprises – 4th International conference on social sciences Bucharest 2015. ISBN- 978-88-909162-8-1.
15. Xhemajli Ariana. How did deal with financial global crisis with special study in some of macroeconomic indicators - Case study Kosovo. "The 4th PAR International Leadership Confernce PILC 2015 Change Leadership: Key to Successful Growth Opatija, 2015, ISBN 978-953-57258-6-2.
16. Xhemajli Ariana. The impact of FDI on economic transition and development in Kosovo. CSARA - Center for Science, Academic Research and Arts. 5th International Conference, ISSN 2337-0556 (Print) ISSN 2337-0572 (Online) Vol 1, Issue 5.
17. Xhemajli Ariana. Transition economies problems with specific focus on dealing with scale of corruption: Case study – Kosovo. International Academic

Interdisciplinary Conference on Modern Economics and Social Sciences. TBILISI 2016, ISBN 978-9941-22-736-3.