

ЛИДЕРСТВОТО КАТО ПОТЕНЦИАЛ ЗА ЕФЕКТИВНА ОРГАНИЗАЦИЯ

Милена Филипова

LEADERSHIP AS A POTENTIAL OF THE EFFICIENT ORGANIZATION

Milena Filipova¹

Received: 01.08.2016, Accepted: 14.09.2016

Abstract

The modern society experiences the growing need for leaders in every area and sphere of activity. In order to be able to successfully perform his/her managerial functions in the business organization each manager at every level should be a leader. Leader's actions and solutions become more and more demanded. They prevail in the efficient management. The main purpose of this article is to identify the basic approaches to studying leadership and to establish the managers' attitudes with regard to the manners and approaches to satisfying the Bulgarian enterprises' need for leaders. The main research methods used in this work are content analysis, method of comparison, intuitive and systematic approach, method of analysis and synthesis and inquiry.

Keywords: *leadership, leader's style, need for leaders, development of leaders*

JEL Codes: *M120*

1. Въведение

Лидерството като способност на ръководителя да влияе върху поведението на другите хора за постигане на организационните цели чрез непринудителни и неформални форми на въздействие е същностната характеристика на мениджмънта. Днес повечето учени се обединяват около мнението, че лидерството в повечето случаи определя резултативността на

¹ Faculty of Economics, SWU "Neofit Rilski, Blagoevgrad, Bulgaria, Associate Professor, PhD

предприятието. Ако в една организация или група лица липсва лидер, то дейността при равни други обстоятелства ще се окаже по-малко производителна, а в екстремни ситуации няма да може да реализира поставените пред нея задачи. Поради тези причини в теорията и практиката на мениджмънта се отбелязва нарастващото значение на лидерството, а също и на „меките“ аспекти на мениджмънта, към които се отнася и лидерството.

В повечето случаи това е обусловено от тенденциите на глобализация в икономиката, прехода към информационно общество и засилване ролята на човешкия фактор в бизнеса. В този контекст постигането на успех в бизнеса се предопределя от успешното решаване на задачите за построяване на ефективна вътрешно-фирмена лидерска система в предприятията - избор, обучение и издигане на потенциални лидери. Това прави актуално разширяването на представите у мениджърите за същността на лидерството.

2. Подходи при изследване на лидерството

Природата на феномена лидерство се изучава в течение на много десетилетия. Изследователите обаче още не са стигнали до съгласие относно съдържанието на понятието лидерството. Проблемът за осъществяване на лидерството в предприятието остава дискусионен. Свързан е с това, че лидерството е сложно и многоаспектно явление. Това налага да отделим внимание на еволюцията на въпроса за определяне на възможните перспективи за съчетаване на различни фактори в лидерството (личностни, поведенчески и ситуативни). Изследването на лидерството в деловата сфера започва с определяне на личностните качества на лидера, предприето от Д. Стогдил. Задачите на дадения подход са следните (Мескон, Альберт & Хедоури, 1997, с. 214) :

- Откриване на относително завършен списък с чертите на мениджъра, които подпомагат неговия успех като лидер (организираност, комуникативност, социална насоченост, чувство за риск, новаторство и др.);
- Подбор и обучение на мениджъри с оглед на личностните им характеристики;

От значение е да посочим, че в рамките на личностния подход тези задачи остават неразрешими във връзка с:

- голямото количество черти на личността на лидера и тяхното проблематично разкриване;

- възможната противоречивост на качествата от гледна точка на значимостта на всяко поотделно и по силата на нарастващата синергия между тях;
- отношението към сбора от качества като към идеал, непостижим в живота.

От позицията на поведенческия подход лидерството се разглежда като производна от поведението на лидера. Това е и основният постулат на поведенческите изследвания (бихейвиоризъм). Анализът на лидерството се извършва в категорията лидерски стилове (поведение), като „под лидерски стил се разбира най-типичното за един или друг ръководител отношение към подчинените и което се обуславя от съответстващото му съчетание от знания, поведенчески навици и личностни характеристики като цяло“ (Covey, 1991, p. 89). Или стилът на управление е начинът, по който един ръководител се опитва да повлияе на своите служители (Филипова, 2011, с.139). Различните съчетания от изброените по-горе фактори на лидерството определят различните комбинации от използваните от лидера методи на влияние, което както е известно се изразява в следните три стила на ръководство: авторитарен (бюрократичен), демократичен, кооперативен и либерален (Filipova, 2012, p. 590).

За целите на изследването и основавайки се на литературните източници посветени на управлението е целесъобразно да направим анализ на моделите на поведенческо лидерство. Те са представени в таблица 1.

Таблица 1. Сравнителен анализ на различните изследвания и модели на поведенческо лидерство

Изследователи, модели	Предмет на анализа-лидерски стилове	Задача/работна хипотеза	Резултати и изводи	Проблеми, съмнения и перспективи на изследванията
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Курт Левин</i> (1930-1940 г., Германия, САЩ) 	<ul style="list-style-type: none"> • авторитарен • демократичен • либерален 	<ul style="list-style-type: none"> • Да се определи стилът, който обуславя високата продуктивност и удовлетвореност от труда при 	<ul style="list-style-type: none"> • Авторитарен стил, осигурявал по-висока производителност (продуктивност), отколкото демократичен, но с по- 	<ul style="list-style-type: none"> • Не винаги се потвърждава, че авторитарният осигурява по-висока резултативност, но във всичко се съпровожда от ниска удовлетвореност от труда и с по-

		работна хипотеза, че това е демократичен стил.	ниска удовлетвореност от труда и атмосферата в колектива.	лоши взаимоотношения.
<ul style="list-style-type: none"> • Ренсис Лайкерт и учениците от Мичиганския университет (от 1945 г., САЩ) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ръководител, съсредоточен върху работата или ориентиран към задачата; • Ръководител, съсредоточен върху човека. 	<ul style="list-style-type: none"> • Да се намери стил, обуславящ високата производителност при хипотезата, че това е стил, ориентиран или към работата или към човека. 	<ul style="list-style-type: none"> • Стилът, който е съсредоточен върху човека, обуславя ръста на продуктивността 	<ul style="list-style-type: none"> • Сравнителен анализ на стиловете в континиума на 4*системи, предложени от Р.Лайкерт; • Авторитарно-експлоататорска; • Благоклонно-автократска; • Консултативна-демократична; • Основана върху участието (партиципативна); четвъртата система се признавала за най-резултатна. Как да се осигури участие?
<ul style="list-style-type: none"> • Университет в щата Охайо, САЩ, 1945 г. • Двухфакторна трактовка на стиловете 	<ul style="list-style-type: none"> • Стил, едновременно ориентиран и към структурата (план, организация, контрол и др.) и внимание към подчинените (теорията „Y” на Мак Грегър, двустранно общуване, участие на подчинените при вземане на 	<ul style="list-style-type: none"> • Да се определи защо стилът, ориентиран към човека, не винаги дава висока продуктивност; • Хипотеза – съчетаване на параметрите. 	<ul style="list-style-type: none"> • По-високата производителност се свързва с лидерството, съчетаващо два параметъра: структура и внимание; • Хипотезата се потвърждава. 	<ul style="list-style-type: none"> • Изследване на различни комбинации от стилове

	решения, доброжелателност)			
<ul style="list-style-type: none"> Блейк Р. Моутън Д. (Тексаски университет, САЩ, средата на 50-те години) 	<p>1.1. обединено управление</p> <p>1.9. управление в духа на „извънградски клуб“</p> <p>9.1. власт-подчинение</p> <p>5.5. средни значения (организационно управление)</p> <p>9.9. командно управление</p> <p>Стиловете са представени в координатна мрежа с размер 9 на 9.</p> <p>По вертикала е интересът към хората, по хоризонтал – интересът към производството.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Модификация и популяризация на двумерната трактовка Предложение – балансираност на факторите 	<ul style="list-style-type: none"> За ефективен се признава стилът 9.9., който отчита и съчетава интересите на сътрудниците и интересите на производството 	<ul style="list-style-type: none"> Уточняване на стила и усъвършенстването му Перспективи на изследването: по какъв начин да се осигури баланс между факторите на лидерството?

Източник: систематизация на автора

Проблематичността и противоречивостта на разгледаните по-горе модели предизвикват необходимостта от прилагане на ситуационния подход, който обяснява поведението на лидера чрез анализ на ситуация. Лидерът трябва да се адаптира към нея, отчитайки поведенческите характеристики на подчинените сътрудници. Самият подход, за разлика от предходните се проявява не като описателен, а повече като аналитичен и придава на изследването на лидерството по-голяма системност. Този подход се разкрива в известните модели: на Ф. Фидлър, Митчъл и Хаус, Врум – Йетън, П. Хърси и К. Бланшар и др. (Burdus, 2005; Burdus, 1999; Nuse, 1985; Виханский &

Наумов, 2004; Мескон, Альберт & Хедоури, 1997; Гибсон, Иванцевич & Доннелли, 2000; Бланшар & Джонсон, 2001; О'Шоннеси, 2001).

Едновременно с това, според нас идентифицирането (определянето и оценката) на лидера и ситуациите за постигане на баланс и на тази основа осигуряване на организационната ефективност е важно да се осъществяват според личностните качества на лидера. Ядро на тези качества е способността на мениджъра да се обучава. „Създаването на вътрешно фирмената управленска култура като обучаваща се организация е в контекста на баланса между лидерските личностни характеристики на поведение и ситуации.“ (Дафт, 2000, с. 32). По наше мнение този извод е резултат от факта, че в основата му са методическите положения за теорията на личността, обясняващи връзката между личността, поведението и ситуациите (вж. фигура 1).

Фигура 1. Личност, поведение и отношение



Източник: Дафт, Менеджмент, СПб.: Питер, 2000, с.33

Обосновеният подход прави модела на личностните черти на мениджъра открит за развитие и усъвършенстване в съответствие с динамиката на външното обкръжение на организацията. Това позволява на мениджъра да реализира в процеса на своята дейност както вродените му

качества, включително предприемаческите (новаторство, чувство за риск, интуиция за резултатите), така и онези, които придобива в процеса на практическия си опит, в съответствие със същността и значението на ефективното лидерство. Също така, в личните компоненти на лидерството трябва да се открият по важност качествата, свързани с реализиране на социалните потребности, потребностите от себеизразяване и самореализация на сътрудниците, особено важно е тяхното съответствие с етиката и ценностите в организацията (за общочовешките ценности – култура на организацията).

3. Изследване на нагласите на мениджърите за начините и подходите за преодоляване на потребността от лидери в предприятията в България

Практиката показва, че много предприятия днес изпитват недостиг от таланти и добре подготвени мениджъри с потенциал на лидери. Това засяга ръководителите от всички нива на мениджмънта. Дефицитът за лидери още по-осезаемо ще се изрази през следващите 3-5 години във връзка с планираните в редица предприятия стратегии за ръст, планове за производствена и регионална диверсификация. Освен това, в близко време дефицитът за такива мениджъри ще се задълбочава с увеличаване броя на служителите в пенсионна възраст и поради сложността при търсенето и наемането на лидери отвън.

В дългосрочна перспектива тези предприятия за да покрият потребностите си от персонал и лидери, ще се сблъскат още и с проблем, за който вече говорят много учени. Свързан е с нарастващото значение на „корпоративните войни“ за таланти, които се проявяват в интензивно примамване и вербуване на компетентни сътрудници с лидерски качества от по-успешни конкуренти (Байхем, Смит & Пизи, 2002; Ушева, 2010). Успехът на дадените стратегии в повечето случаи ще се определя от лидерския потенциал, неговото формиране и реализация в предприятието.

С цел установяване на виждането и нагласите на мениджърите за начините и подходите за преодоляване на потребността от лидери в предприятията в България авторът проведе проучване на мнението на 100 мениджъри на български предприятия с различен предмет на дейност. Изследването е проведено в периода януари – март 2016г.

Таблица 2. Виждания на мениджърите относно преодоляване на потребността от лидери в предприятията в България

Позиция на лидерите	Брой мениджъри отговорили положително в % от общия брой
Предпочитанията са към усилията по търсене и наемане на ръководители като специалисти в различните функционални области отвън, смятайки, че лидерите ще се проявят сами.	43
Ориентация към наемане отвън и отвътре с последващ избор на конкретна кандидатура за една или друга длъжност с последващото им кадрово преместване по критериите: стаж и образование в една или друга функционална област.	27
Предпочитание към формиране и развитие на лидерите в своята среда.	12
Не се разглеждат варианти за преодоляване на бъдещата потребност от кадри. Позицията е: „Ще поживеем и ще видим!“	18

Източник: Систематизация на автора

Получените резултати показват, че в създадите се условия и в краткосрочна перспектива – за 2-3 години напред и в дългосрочна перспектива – за 5-10 години се отбелязват няколко позиции на висшия мениджмънт в изследваните предприятия относно преодоляване на потребностите от лидери. Резултатите от изследването са показани на таблица 2.

От представените в таблица 2 резултати става видно, че най- голям процент (43%) от участвалите в изследването мениджъри и специалисти от проучваните български предприятия предпочитат да търсят и наемат ръководители като специалисти в различните функционални области отвън. Те смятат, че лидерите ще се проявят сами. 27% от анкетираните са отговорили, че са ориентирани към наемане на ръководители отвън и отвътре с последващ избор на конкретна кандидатура за една или друга длъжност с последващото им кадрово преместване по критериите: стаж и образование в една или друга функционална област. Най- малък е процента (12%) на мениджърите и специалистите, които отдават предпочитание към формиране и развитие на лидерите в своята среда. Част от участниците в

изследването не разглеждат варианти за преодоляване на бъдещата необходимост от кадри.

Практиката на преуспяващите организации и научните изследвания подчертават актуалността и ефективността на третия вариант за решаване на проблема. Търсенето и наемането на лидери отвън е свързано с трудности и изисква допълнителни разходи. Бездействието или недостатъчното внимание при изграждането на лидери в своята среда днес, може да доведе до понижаване на конкурентоспособността на предприятието в бъдеще. По наше мнение, решаването на проблемите на лидерството е свързано с използването на ефективна методика, свързана с „отглеждане на лидерите” в собствената компания в съответствие с концепцията на обучаващата се организация, чрез създаване на екипи от потенциални лидери в предприятието.

4. Заключение

Подходът свързан с формирането и развитието на лидерите в своята среда съкращава и времето, и ресурсите, изразходвани за привличане на лидери отвън. Най- главното е, че предлаганото решение на проблема се характеризира с преимущества, които имат дългосрочен характер, тъй като негов контекст е културата на предприятието или обучаващата организация. Именно такъв подход към лидерството осигурява неговата ефективност. Основните предимства на предлагания подход, основан на изграждането и развитието на лидерите в своя среда се свеждат до следното:

Първо, той позволява извършваните кадрови промени да са по- точни, прозрачни, по- понятни и ефективни. Появява се възможност да се назначат на мениджърски длъжности лица, които имат лидерски потенциал в търсеното време и в съответствие с организационните и лични потребности.

Второ, той е по- тясно свързан със стратегиите на предприятието, тъй като е ориентиран към развитие на лидерските качества в съответствие с изискванията за управление на организацията, каквато тя ще бъде в бъдеще, а не такава каквато е сега. Така се осигурява приемственост на лидерите, влияещи на тази приемственост стратегии (имат място развиващите стратегии).

Трето, той подпомага разнообразието в състава на потенциалните лидери. Това е свързано с факта, че екипът от потенциални лидери се формира от сътрудници, независимо от настоящия им статус в

организацията (не е задължително да присъстват в списъка на управляващия екип).

Четвърто, предлаганият подход се обяснява като открит. Могат да се използват негови различни варианти или версии в зависимост от уникалността и разнообразието на организационните потребности (организационно развитие).

В заключение можем да отбележим, че посочените по-горе предимства на предлагания подход представляват солиден аргумент за необходимостта от неговото използване. Той става обективно актуален за разрешаване на проблемите свързани със стратегическото развитие на предприятията в условия на динамични промени и изострена конкуренция.

ЛИТЕРАТУРА

- Байхем, У., Смит, О., Пизи, М. (2002). Воспитай своего лидера. М.: *Издательский дом Вильямс*
- Бланшар, К., Джонсон, С. (2001). Одноминутный менеджер. М.: *ООО «Попурри»*
- Виханский О.С. Наумов А.И. (2004). Менеджмент. М.
- Гибсон, Дж., Иванцевич, Д., Доннелли, Д. (2000). Организации: поведение, структура, процессы. М.
- Дафт, Р., (2000). Менеджмент. СПб.: *Питер*
- Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. (1997). Основы менеджмента. М.: *Дело*
- Ушева, М. (2010). Управление на таланта. *Унив. изд. „Н.Рилски“*, Благоевград
- Филипова, М., (2011). Функционални особености в управлението на туристическото предприятие, *Унив. Изд. „Н. Рилски“*, Благоевград
- О'Шоннеси, Дж. (2001). Принципы организации управления фирмой. М.
- Burdus, E. (2005). *Tratat de management*, Bucuresti: *Editura Economica*
- Burdus, E. (1999). *Fundamentele managementului organizatiei*, Bucuresti
- Covey, S. (1991). *Principle-Centered Leadership*. N.Y.: *Summit*
- Filipova, M. (2012). Interaction between management style and corporate culture in tourism, *Book of Proceedings – TMS – Management Studies*, Volumes 4, pp. 587-593
- Nuse, E., Bowditch I. (1985). *Reading on behavior in organizations*. Addison, *Yesley Publishing Co*, USA