



## ЛИДЕРСТВОТО КАТО МЕТОД ЗА МОТИВИРАНЕ

## LEADERSHIP LIKE A METHOD FOR MOTIVATION

Пламена Пенчева

Plamena Pencheva

ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“

„St. Cyril and St. Methodius“ University Veliko Tarnovo

**Abstract:** One of the challenges facing the contemporary manager is to be able to motivate its employees so that they willingly and willingly fulfill their duties and contribute to increasing labor productivity. To overcome this, a manager should take on the role of a leader. In this article, we advocate the thesis that through leadership and conversion of employees into followers we will have some motivated and inspired people. Through leadership is implemented and more effective management, leading to the achievement of excellence and prosperity for the organizational unit. Leadership as a motivational method can only be applied when the manager realizes the essence of motivation, namely that motivation is a physical action that is driven by emotion and above all is what others do for themselves.

**Keywords:** leadership; motivation; motivation method; transformation.

**JEL:** D23; M19.

### ВЪВЕДЕНИЕ

За да се развива една организация и да функционира ефективно е от значение нейният ръководител да поставя ясни, точни и адекватни цели, които да бъдат реализирани в срок и качествено. За да се постигне това, служителите трябва да бъдат мотивирани от своя ръководител. Познати са различни методи за мотивация, които, като се съобразят с нуждите на персонала и се приложат с правилния подход от мениджъра, дават резултати, някога дългосрочни, друг път не толкова. Както казва Зиг Заглар: „Казват, че мотивацията не продължава дълго. Е, свежестта след баня – също. Ето защо да се грижиш за тях ежедневно си струва“. Това е и причината, поради която съвременните ръководители трябва да търсят все нови и нови методи за стимулиране на персонала си. Един такъв прием е ръководителят да се превърне в лидер за подчинените си. В такъв случай ефектът от мотивацията ще е дълготраен. За достигането на такъв резултат трябва да се разбере същността на понятията „мотивация“ и „лидерство“ и едва тогава да се започне с прилагането на мотивация чрез лидерство.

### МОТИВАЦИЯ

Да си мотивиран означава да се породи желание у съответния човек да свърши дадена работа, посредством което той да задоволи някои свои нужди, били те материални или морални. При мотивацията един от ключовите моменти е да се установи каква е незадоволената нужда, която се е породила в служителя, и да се подбере подходящият метод за нейното удовлетворяване.

За да се научи един мениджър да мотивира хората си, той трябва да е наясно със самото значение на думата мотивация. Някои от най-разпространените виждания за понятието са следните:

„Трудовата мотивация е комплекс от енергизиращи фактори, произхождащи както от личността, така и от околната среда, които инициират поведение, свързано с трудовата дейност и детерминират неговата форма, посока, интензитет и продължителност“. (Pinder, 1998, p. 544).

Според Д. Панайотов: „Мотивацията е основната ни вътрешна сила, нашите позитивни импулси, които ни подбуждат към дейност за постигане на личните си цели или целите на общността, която представляваме, инициират движението на мисълта и ни карат да се държим по определен начин“ (Panayotov, 2013, p. 217).

Според К. Робъртс и Д. Хънт работата на ръководителя е като тази на диригента на един оркестър. Той трябва да знае кога точно да се обърне към точно определено лице, каква работа да му възложи, за да получи точно определен резултат, който той желае.

„Мотивацията в нейните организационни и трудови измерения означава преди всичко онези подтикващи сили, енергия, и най-общо казано „причинност“, до които неизбежно се докосваме, когато говорим за високи постижения, за „изгаряне“ в работата, за лоялност към работодателя и привързаност към организацията, за професионална ориентация и т.н.“ (Paynov, M. Paynova, A. Paynov, 2013, p. 145).

„Мотивацията е съвкупност от психични процеси, свързани със силата и посоката на поведението, с предизвикването, насочването и поддържането на доброволни целенасочени действия“ (Shopov, 2002, p. 457).

„Мотивацията в организационния контекст е процес, чрез който мениджърът насърчава другите хора да работят за постигането на организационни цели, като по този начин удовлетворяват личните си желания и нужди“ (Motivatiya and Types of Leadership, viewed 10 September 2018 < <http://lib.sale/osnovyi-menedjmenta-besplatno/motivatsiya-tipyi-liderstva.html> > ).

В ежедневната реч мотивацията се използва в три различни смисъла:

– Мотивацията са целите и причините, поради които хората правят своя избор на поведение и определят действията си. Обикновено това, заради което хората правят нещо, е изпълнението на поставената задача или пък желанието да постигнат избраните цели, да заемат висок социален статус, да постигнат желаната власт и влияние, да имат приятелство и необходимите средства.

– Мотивацията е мисловният процес, на основата на който хората формират своето поведение, за да постигнат своите цели. Например хората изпитват желание да имат приятелство с някого, развиват някои свои очаквания, надяват се на влияние, решават как да постъпят.

– Мотивацията, е социалният процес, посредством който някой променя поведението на друг. Например приятелството би могло да бъде използвано за внушаване върху някой друг (Staff motivation – Main Efficient Management Function, viewed 10 September 2018 < <http://www.ometeo.net/edu/html/2010237.htm>.> )

На база на представените по-горе определения за мотивацията могат да бъдат диференцирани нейните характеристики:

- тя подтиква към извършване на определено действие от мотивирания;
- чрез нея се задоволяват възникналите нужди на служителите;
- тя е следствие на незадоволените нужди на хората;
- осъществява се чрез различни мотивационни методи;
- мотивацията е цикличен процес;
- тя определя качеството и интензитета на труда;
- тя е определяща за поведението, към което ще се придържат хората;
- мотивацията трябва да се поддържа непрекъснато;
- тя подпомага повишаване ефективността на организациите.

Могат да бъдат изведени няколко причини, поради които все повече мениджъри се интересуват от въпроси, свързани с мотивацията:

– Мотивацията се отнася до човешкия ресурс, а в голяма степен ефективността на организацията зависи именно от него.

– Различните служители се нуждаят от различна мотивация, в зависимост от това какви са потребностите им и какви са индивидуалните им личностни различия.

– Съвременните организации се стремят да развият специалисти и да ги мотивират да останат да работят за тях.

Мотивирането е важно за организацията затова, защото то подтиква хората към изпълнение на задачите и когато те се изпълняват мотивирано, което означава и с желание, се полага по-качествен труд, което от своя страна допринася за развитието на организационната единица. За да има ефект от мотивирането и за да не се превърне то в демотивация, трябва да познаваш потребностите на персонала си. Също така трябва да има изградена ясна и прозрачна система за мотивиране, с която да са запознати всички служители

и да знаят при какви условия ще бъдат възнаградени или санкционирани. Успешно мотивиране може да бъде постигнато посредством изграждането на мотивационни профили, от които да може да се извлича бързо информация за потребностите на персонала. От значение е не само изграждането на такъв профил, но и неговото периодично обновяване, на 6 или 12 месеца. Това се налага, защото човек променя своите потребности и приоритети с времето в зависимост от степента на тяхното задоволяване до момента.

## **ЛИДЕРСТВО**

За да се прилага методът на мотивация чрез лидерство, освен да се вникне в съдържанието на мотивацията трябва да се разбере и същността на лидерството. Лидерството е тема, която е обсъждана безброй пъти от различни учени, изказващи разнообразни становища по въпроса, много от тях противоречащи си, други взаимодопълващи се, но всички допринасящи за изследването на процеса. Въпреки, че самото лидерство съществува, „откакто свят светува“ и дори можем да кажем, че е предшественик на мениджмънта, то става част от научното управление едва в началото на XX век, което не означава, че преди това не е било обект на съждения и практическо приложение, напротив. Още през XVI век Николо Макиавели започва да анализира понятието в книгата си „Владетелят“, като го описва много кратко и ясно. За него лидерството е получаване и упражняване на власт.

Преди лидерството да стане част от управленската наука на него се е гледало само като на военно и политическо такова и по никакъв начин не се е свързвало с бизнеса. Вероятно един от първите учени, който разглежда лидерството по нов начин, е Мери Фолет. Тя извежда следните характеристики на добрия лидер:

- да възбужда желание за действие;
- взаимодействие на сили, които да въздействат върху бизнеса;
- интегриране, независима оценка, прозорливост;
- лидерът трябва да мисли, планира и действа преди останалите.

В съвременната литература може да се намерят множество определения за лидера и лидерството. Питър Дракър го определя като водачество и казва: „водачеството е да издигнеш „виждането“ на хората към по-високи цели, да повишиш стандартите, да изградиш личността на човека извън нормалните ѝ ограничения“ (Druker, 2010, p. 194).

„Същността на лидерството се свежда до генериране на идеи, вдъхновяване на хората и даване на импулс за нейната реализация“ (Semerdzhiev, 2007, p. 14).

„Лидерството е особен случай на междуличностно влияние, благодарение на което човек или група хора правят това, което иска лидерът от тях“ (Shermeron, J. Hant, R. Osbron, 2006, p. 287).

На база на представените по-горе виждания за същността на понятието можем да обобщим, че „лидерството е процес на оказване на влияние и въздействие върху група от хора, които следват доброволно лидера и се стремят към постигане на поставените цели. При лидерството поддръжниците и лидерът са психологически обвързани и осъзнават зависимостта помежду си. То в основата си се базира на неформалните взаимоотношения“.

Всички тези определения за лидерство ни дават възможност да изведем следните негови характеристики и особености:

- То е съзнателно оказване на влияние върху групата.
- Дава сигурност на последователите.
- Подпомага реализирането както на индивидуалните, така и на общите цели.
- Основава се на неформални взаимоотношения.
- Участниците са психологически обвързани.
- Лидерът и последователите му са взаимозависими.
- Спомага изграждането на личността.
- Съдейства за оползотворяване потенциала на хората.
- Лидерството мотивира за действие.

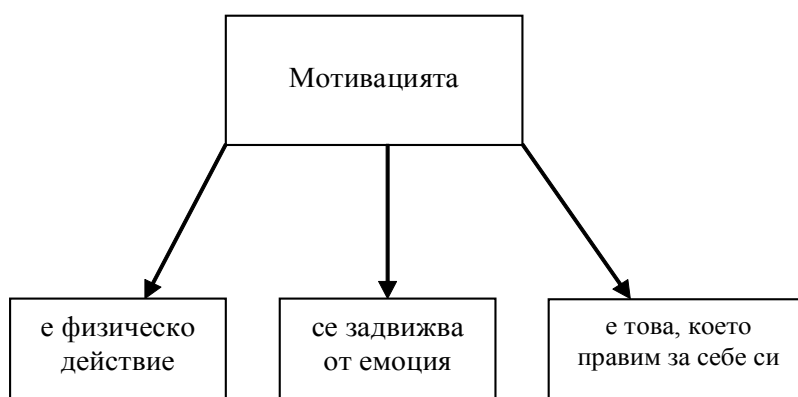
## **МОТИВАЦИЯ ЧРЕЗ ЛИДЕРСТВО**

Мотивирането е сложен процес и предизвикателство, с което трябва да се справят съвременните мениджъри. То не бива да се свързва само с възможността за получаване на бонус при добро изпълнение

на дадена задача или със санкциониране при неизпълнение. То е много повече от това. Съществуват много и разнообразни методи за неговото реализиране. За постигане на резултат от стимулирането трябва да се установят какви са нуждите на служителите, които все още не са задоволени.

Един от методите за постигане на ефективна мотивация това е мениджърът да бъде възприеман от персонала си като лидер. В такъв случай той ще има възможност да вдъхновява и енергизира за действие хората си, а те с желание и доброволно ще реализират поставените цели. За успешната мотивация е от значение да се вникне в самото съдържание на процеса и да се осъзнае фактът, че да мотивираш означава да оказваш влияние, следователно да бъдеш лидер. В статията си „Трите ключови фактора за мотивация чрез лидерство“ Брент Филсън застъпва становището, че на мотивацията влияние оказват три фактора, с чиято помощ могат да се постигат високи резултати. Факторите, които той диференцира и ние ще наречем особености на мотивацията, са следните (фиг. 1.):

- мотивацията е физическо действие;
- мотивацията се задвижва от емоция;
- мотивацията не е това, което правим на другите.



**Фиг. 1.** Особенности на мотивацията

В основа на мотивацията стои физическото действие, защото да мотивираш означава да предизвикаш желание за действие в отсрещната страна. Ето защо хората трябва да свързват мотивацията с конкретно действие. Ефективен метод за съобразяване с тази особеност е мениджърът да проведе т.нар. лидерски разговор със служителите си, които иска да мотивира. Чрез него той ще има възможност да изясни целта, която трябва да се постигне и да се аргументира защо точно такъв резултат очаква да се реализира. Благодарение на лидерския разговор ще се потърси мнението на персонала относно желаните резултат и начините за неговото достигане. Чрез този подход хората, екипите ще се почувстват значими. Така ще им се докаже, че ръководителят има доверие в тях, което е много важно за изграждането на добри взаимоотношения в работна среда между ръководител и подчинени.

Друг метод, който би могъл да се използва, е съставянето на списък. Мениджърът може да помоли хората си да изготвят списък с нещата, необходими им за подобряване на трудовия процес, или списък с дейности, които могат да се предприемат за реализиране на организационните цели. Така мениджърът демонстрира на служителите си, че ги оценява като значими за компанията и тяхното мнение е от значение за него. Чрез подобен лист се показва и загриженост към хората. Интересувайки се от техните нужди на работното място и предприемайки действия по тяхното задоволяване, се засвидетелстват грижа и уважение. По този начин лидерът показва, че държи на думата си, а не само дава обещания за въвеждането на иновации и подходящи условия на труд. Важно е при приключване на лидерския разговор да се осъществи ръководителско действие, инициирано от мениджъра. Това е още едно действие, с което служителите да свържат мотивацията. От значение е, след като поставим задачата с изготвянето на списък, служителите да бъдат помолени лично да го донесат след неговото съставяне – самото донесане е друго действие, с което да се свърже мотивацията.

Втората особеност, която трябва да осъзнаят мениджърите относно мотивацията, е, че тя е задвижвана от емоция. Тъй като целта на стимулирането е да предизвикаме човек да предприеме определено действие, а действие се предприема или пък не на база на емоциите, които изпитва личността в съответния момент,

следователно човек може да бъде мотивиран или демотивиран, когато в него се породят определени емоции. За да се стимулират служителите към реализирането на определена цел, те трябва да бъдат емоционално обвързани с тази цел. Това може да се постигне посредством въвлечането им в процеса по формулиране на целта, а също така и като се обвържат индивидуалните им цели с общата организационна цел. Създаването на такава емоционална обвързаност е гаранция за постигането на високи резултати от персонала. В случай че мениджърът няма възможност да включи хората си в процеса по целеполагане, той трябва да подходи много внимателно към момента, в който ще постави целта, и по конкретно към емоциите, които изпитват служителите му в конкретния момент. В случай че емоционалното им състояние е благоприятно, за ръководителя ще е по-лесно да увлече хората си в изпълнението на задачата. В обратният случай обаче ще са необходими повече усилия и старание, за да се зародят положителни емоции, посредством които целта ще бъде приета за реализиране. За да успее един ръководител да осъзнае факта, че мотивацията се задвижва от емоции и да се справя успешно с това предизвикателство, той трябва да бъде с висока емоционална интелигентност или да осъзнава необходимостта от предприемане на действия по нейното повишаване.

Мотивацията трябва да бъде възприемана от ръководителите като нещо, което предприемат другите заради самите себе си. Тя не е това, което мениджърът прави за хората, а това, което те правят за себе си с цел задоволяване на една или друга потребност. Може категорично да се каже, че човек се подбужда да направи нещо, защото с това си действие той ще получи определена облага за себе си или ще се доближи до реализирането на индивидуалната си цел. Тук на помощ на ръководителя идват уменията да убеждава и да се аргументира, т.е. риторичните му способности. Както казва Дуайт Айзенхаур: „Да ръководиш е изкуството да направиш така, че някой друг да свърши нещо, което ти искаш да бъде свършено, защото той е поискал да го направи“. Осъзнавайки съдържанието на тази трета особеност на мотивацията, ръководителят ще е наясно, че за постигане на целта той трябва да изтъкне всички ползи за служителите си от предприемане на съответните действия, за да се стимулират те за съдействие. Това се налага поради факта, че всъщност мотивиращият и мотивираният са винаги едно и също лице.

По принцип лидерите имат високи изисквания и точно тази тяхна особеност би могла да се използва като мотиватор, тъй като служителите ще се стремят да „покриват“ тези високи стандарти и очаквания, поради желанието си да подражават на лидера. За да успяват да се справят с високите изисквания, те ще се стремят да развият у себе си нужните им качества, да придобиват съответните знания и умения, а също така ще бъдат и мотивирани да реализират целите, които им се поставят. По този начин се взема предвид третата особеност на мотивацията, а именно, че тя е това, което другите правят за себе си. В случая последователите ще са мотивирани да постигат целите и да се развият, за да се доближат до образа на харесвания от тях лидер.

За да може да се осъществява на практика мотивацията чрез лидерство, е необходимо мениджърът да бъде възприет от служителите си като лидер. Ако това не е така, то той следва да предприеме необходимите действия за трансформацията си. Това, което може да се направи, е ръководителят да започне да развива своята емоционална интелигентност. За целта той трябва да се научи да слуша, нещо трудно за ръководителите, но не просто да чува това, което му се говори, а да разбира казаното и да вниква в съдържанието му. По този начин, научавайки повече за хората, които го заобикалят, се вниква в емоционалното им състояние, което е от полза за правилния избор на момент и подход при поставяне на целите. Друга дейност за развиване на емоционалната интелигентност е да се прояви заинтересованост спрямо нуждите на персонала и към това дали той разполага с всичко необходимо за безпрепятствено извършване на работата, да се търсят възможности за подобряване и улесняване на работния процес, така че служителите да не се натоварват прекомерно. Посредством тази заинтересованост мениджърът показва грижа, а тя води до пораждање на доверие – нещо, което е ключово в отношенията между лидера и последователите му.

За трансформацията на ръководителя в лидер е нужно същият да съумее да превърне подчинените си в последователи, т.е. те да започнат да го следват по свое собствено желание, а не защото така трябва. Това може да се случи, когато мениджърът успее да увлече около своите виждания и методи на работа хората си, когато те започнат да се отъждествяват с него и да искат да приличат на него. Този процес е изключително труден и изисква голяма инвестиция на време от страна на ръководителя, но щом се случи веднъж е много устойчив във времето и вложените усилия се отплащат.

Ръководителят също така трябва да положи усилия за опознаване на служителите си, като изучи техните индивидуални личностни различия и се заинтересува от знанията, уменията и качествата им. Тези

негови действия ще бъдат от полза както при поставянето на цели и разпределението на задачи, така и при скъсяването на дистанция и пораждаването на доверие у служителите. Също така, когато опознае служителите си, мениджърът ще съумее да оползотвори напълно техния потенциал, ще им даде възможност да се развият, което категорично ще е от полза и за организацията.

Могат да се обособят няколко конкретни стъпки, които следва да се предприемат от мениджъра, в случай че иска да се трансформира в лидер (фиг. 2.):

- да се запознае с качествата, знанията и уменията на персонала – чрез тази трансформационна стъпка ръководителят ще покаже заинтересованост спрямо персонала. Също така тя ще е от полза, в случаите на разпределяне на задачите и при планиране развитието на персонала.

- да изучи индивидуалните личностни различия на служителите – това ще е от полза, за правилния избор на подход към всеки от служителите в различни ситуации. Например в кризисна ситуация, при осъществяване на промяна, при поставяне на задачи, при сформирание на екипи и др.

- да скъси дистанцията между себе си и подчинените – тази стъпка е вероятно най-трудната, но и най-полезната за един бъдещ лидер. За нейното осъществяване е нужно да се прояви интерес от страна на ръководителя към личността на служителите. Добре е мениджърът да се поинтересува от проблеми, които имат служителите му, и да прояви съпричастност или да окаже помощ, да прояви интерес към желанията и амбициите им, като изяви и желание за съдействие и помощ.

- да се интересува от желанието за развитие на персонала – конкретно тази стъпка ще тласне в положителна посока мотивацията на служителите, които се влияят от мотиватори като възможност за издигане в йерархията, придобиване на нови знания и умения и др.

- да развива своята емоционална интелигентност – още една стъпка, изискваща голяма инвестиция на време. Тя ще се отрази добре на взаимоотношенията на мениджъра и подчинените му, тъй като благодарение на високата емоционална интелигентност той ще може да се поставя на тяхно място и да разпознава и контролира емоциите си.

- да докаже доверието си в персонала, като остави подчинените сами да избират метод на работа при изпълнение на поставената задача – тук трябва да се направи уточнението, че тази стъпка трябва да се предприеме едва тогава, когато мениджърът се е уверил в професионализма на персонала.

- при вземане на решения относно въпроси, които пряко касаят персонала, да се допитва до тях – по този начин ръководителят показва уважение и доверие спрямо хората си, а също така им дава и възможност за изява. Изключително благоприятна стъпка за подтикване на желание за сътрудничество при реализиране на взетото решение.

- да даде възможност на подчинените си да разгърнат потенциала си, като ги включва в различни, разнообразни задачи – казват, че рутината „убива“ лидерството. Ето защо тази трансформационна стъпка е от първостепенно значение за един бъдещ лидер. Поставянето на разнообразни задачи увелича хората в работния процес, дава им възможност да се развият и доказват, което се отразява благоприятно и влияе индиректно на възможностите им за издигане в йерархията. Така служителите не се отегчават от работния процес и се поддържат техният тонус и ентусиазъм.

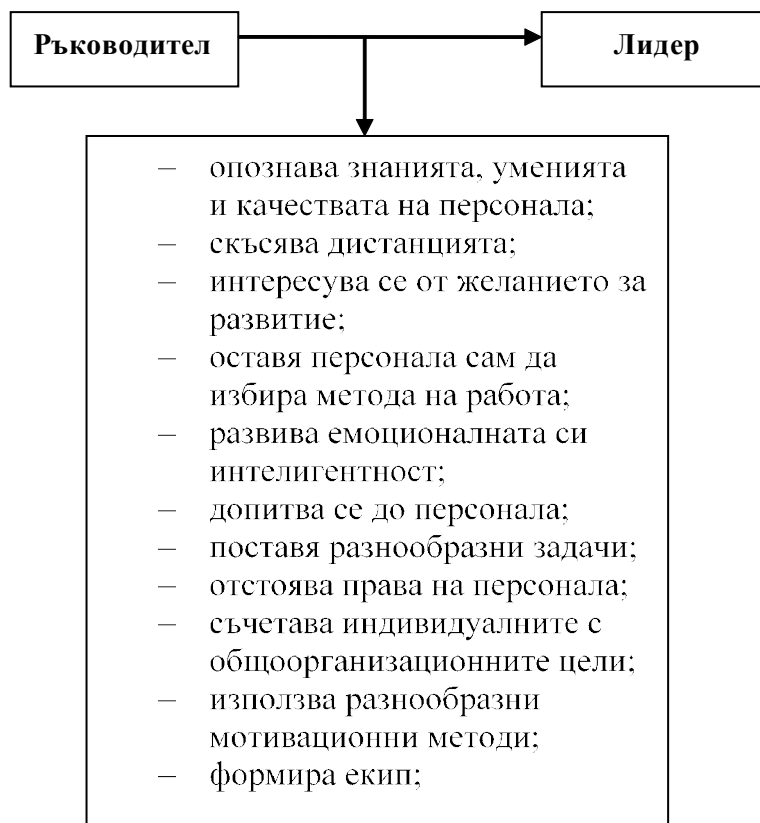
- да се грижи за персонала си, като го защитава и изисква за него по-добри условия на труд от по-висшестоящите – винаги има някой, който е по-висшестоящ в йерархията, който цели постигане на високи резултати, без да се интересува от персонала, който ще ги реализира. Тук идва и ролята на бъдещия лидер да се застъпи за хората си, като изисква необходимите условия на труд и заплащане в замяна на постигнатите цели. Чрез тази стъпка се затвърждава връзката между мениджъра и служителите и те продължават да го следват още по-отдадено.

- да взема предвид индивидуалните цели на подчинените си при формулирането на груповите – казахме, че хората се мотивират да свършат нещо, защото виждат ползата за себе си и знаят, че така се приближават до реализиране на своите цели. Ето защо е важно ръководителите, когато формират общо организационните цели, да вземат под внимание и индивидуалните цели на служителите, от които очакват съдействие за реализирането им. Така отново ще се покаже загриженост към персонала и той ще се чувства още по-значим.

- да използва различни мотиватори като похвалите и възможността за развитие, а не само да прибегва до материално (парично) стимулиране – повечето лидери предпочитат т. нар. духовни мотиватори, отколкото

материалните. В повечето случаи това е така, защото те невинаги имат власт над финансовите ресурси. Също така моралните стимули въздействат много по-силно на служителите или поне на една голяма част от тях. Идеята на тази стъпка е, че е добре да се използват различни мотиватори, за да не привикват хората към един определен и след време той да започне да води до демотивация, отколкото до стимулация за действие.

– да полага усилие подчинените му да работят под формата на екип, а не на работна група – тъй като групата прави лидера и следователно лидерът трябва да се постарее да направи от групата екип. Такава трансформация е от значение за подобряване на сътрудничеството и взаимоотношенията между служителите. Когато има налице екип, работата върви много по-гладко и безпрепятствено и се постигат много по-високи резултати.



Фиг. 2. Трансформация на ръководителя в лидер

## КАК МОТИВИРАТ РАЗЛИЧНИТЕ ТИПОВЕ ЛИДЕРИ?!

В случай че ръководителят е и лидер за своите служители, то той се придържа и към определен стил на лидерство. В зависимост от това какъв е стилът, който упражнява съответният мениджър лидер, той ще прибягва до едни или други методи за мотивиране. В научната литература има изключително много и разнообразни диференциации на лидерските стилове, които не бихме могли да обхванем в настоящата разработка. Затова ще обърнем внимание само на т.нар. съвременни лидерски стилове, като акцентираме върху мотивационните методи, които се използват при тях. Ще разгледаме следните стилове: пасивен, трансакционен, трансформационен, харизматичен, догматичен и атрибутивен (Таблица 1.).

**Пасивният** лидерски стил се свързва с ролята на наблюдател, в която влиза лидерът. Това се случва, защото той оценява хората си като професионалисти и експерти в своята област и предпочита да следва принципа на Роналд Рейган: „обкръжете се с велики хора; делегирайте вашата власт; пазете се от пътя им“. Тук мотивационните методи, които се използват, са свързани с предоставянето на възможност за развитие и делегирането на власт. Смята се, че при такъв лидерски стил хората, с които разполага мениджър-

рът са вътрешно мотивирани и отговорни, показващи самостоятелност, при които необходимостта от осъществяване на контрол е сведена почти до минимум. Ключов момент е лидерът да съумее да поддържа ентузиазма на последователите си. Това може да се постигне с поставяне на разнообразни задачи, изискващи да се прилагат различни знания и умения. Като мотиватор може да се използва и делегирането на власт, тъй като чрез него подчинените ще могат да се изявят, да демонстрират потенциала си, което впоследствие да доведе до повишаване в йерархията. При пасивното лидерство се използват като мотиватор и обученията, които ще дадат възможност на хората да се развиват още повече и да затвърдят експертната си позиция.

**Таблица 1.** Използвани мотиватори според типа лидерство

Тип лидерство	Използвани мотиватори
Пасивен	Делегиране на власт; Възможност за развитие; Обучения;
Трансакционен	Материални и финансови награди; Санкции;
Трансформационен	Амбициозни цели; Делегиране на власт; Енергизиране чрез визуализация;
Харизматичен	Похвалите; Духовни стимули;
Догматичен	Санкции; Материални награди; Похвали;
Атрибутивен	Разнообразни мотиватори – материални и духовни.

**Трансакционен** лидерски стил се прилага, когато лидерът се придържа към разбирането, че хората му се мотивират само и единствено от награди или наказания. Тук мотивацията се основава главно на материалните и по-точно финансови стимули. Особеност при награждаването на трансакционния лидер е това, че той оценява и възнагражда само изключителните постижения, всичко друго приема просто като добре свършена работа. От друга страна, при неизпълнение на задачата мениджърът не се поколебава да санкционира. Трябва да се отбележи, че такива мотивационни методи са подходящи само за служители, които са с недостатъчно опит, при професии, които не изискват творчество, тъй като той ограничава иновациите и потиска креативността. Дава много добри резултати в производствената сфера и при изпълнение на рутинни задачи. С такива мотивационни методи трябва много да се внимава, защото е възможно да доведат до демотивация и текучество на персонал, който е висококвалифициран.

**Трансформационният** лидерски стил се характеризира с желанието на лидера да развива хората си, откъдето идва и неговото наименование. Основните мотивационни методи, които се използват, са поставяне на много високи, амбициозни цели, делегиране на власт и енергизиране чрез визуализация. Ключов мотиватор е поставянето на амбициозни цели, които да вдъхновят екипа да се развива, за да ги реализира. Понякога целите са толкова големи, че биха могли да изглеждат дори нереалистични и ако персонала не е достатъчно упорит, би могъл да се демотивира. Ето защо трябва да се знае, че подобен стил и мотивационни методи са подходящи само при наличието на достатъчно амбициозни последователи, макар и с недостатъчно опит, такива, които са гъвкави и имат желание да се развиват. В случай че персоналът се вълнува от материални стимули, прилагането на този стил ще се отрази неблагоприятно върху него. Основното умение, което трябва да има трансформационният лидер, е да бъде визионер. Това е от значение, тъй като той трябва да вдъхновява екипа си за достигане на едно по-добро бъдеще. Също така е необходимо да съумява да стимулира креативността и да подтиква последователите си към това да търсят все нови и нови методи на работа.

**Харизматичният** лидерски стил е може би един от най-обсъжданите стилове, изключително дискуссионен и често пъти оспорван. Характеристиката му е много проста, а именно, че лидер се става на



база на харизмата, която притежава човек, неговото излъчване и обаяние са в основата на влиянието, което оказва върху хората. Предвид тези характеристики мотивационните методи, които използва харизматичният лидер, се свеждат до т.нар. морални или духовни мотиватори. Ключова роля изиграват публичните похвали и проявата на доверие към последователите. Смята се, че харизматичното лидерство се отразява изключително благоприятно на служителите, защото засилва ангажираността им към организацията и нейните цели и ценности. Посредством него последователите биват подтиквани да полагат повече усилия в работата си, което впоследствие води и до по-висока самооценка и ефективност. Такъв тип мотивиране и лидерство са подходящи за прилагане, когато целите, които трябва да се реализират изискват влагане на повече и по-качествен труд; изпълнението на целите е трудно измеримо и поради това наградите трудно могат да се свържат с индивидуалното изпълнение.

**Догматичният** лидерски стил е един от най-малко разпространените, но за сметка на това един от най-съвременните. Спомога изключително много за бързото развитие на организационната единица. Кевин Даум казва: „Догматичните лидери опростяват света си и го правят ясен и последователен. Това им е работата. Така ръководят“. Такъв тип лидери награждават, когато правилата се спазват, като наградата невинаги е материална. Тя често е под формата на похвала. В случаите, когато принципите и ценностите, въведени от лидера не се възприемат и се нарушават, същият налага наказания, санкционира и мъмри. Това, разбира се, се случва, след като мениджърът е положил усилия да разбере защо установените догми не се спазват. В случай на неразбиране от служителите, той разяснява отново и се опитва да убеди в правотата си, като често изтъква аргумента, че така работата се случва по-лесно и това е неговата основна цел. Догматичното лидерство е подходящо за служители, които са дисциплинирани и харесват съществуването на прости и ясни правила на работа. Възможно е да се прилага и при служители, които имат нужда да бъдат дисциплинирани, но тогава отнема повече време, за да бъде възприето. В определени случаи това мотивиране може да потисне креативността, особено когато лидерът е твърде краен и консервативен. Да си догматичен лидер не означава да си авторитарен или закостенял, означава да си принципен. Съвременни лидери, които са привърженици на това лидерство, са Бил Гейтс, Марк Зукърбърг, Уорън Бъфет и Стив Джобс.

**Атрибутивният** лидерски стил е основан на причинно-следствените връзки и по-точно на разбирането, че поведението на лидера и мотивационните методи, които той прилага са на база отношението и поведението на последователите му спрямо него. При такова лидерство се използват много и разнообразни мотиватори както материални, така и морални. Това е така, защото последователите имат различно поведение, определящо се от влиянието на редица фактори, които пораждаат и различно отношение спрямо лидера. Тук е трудно да се диференцират различни мотивационни методи, защото се наблюдава по-скоро взаимодействие между лидера и последователите му, отколкото въздействие на лидера към сътрудниците му.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивацията трябва да се поддържа висока непрекъснато. Съвременният мениджър е нужно да прилага различни и разнообразни мотивационни методи, съобразени с особеностите на персонала, неговите нужди и характеристиките на конкретната ситуация, в която е попаднал. Едно от актуалните разбирания за мотивацията я свързва с това, че тя се задвижва от емоция, че е физическо действие и е това, което правим за себе си. Изхождайки от това виждане, можем да отправим следната препоръка към мениджърите на XXI век: „Мотивирайте чрез лидерство“. На практика този метод може да се приложи едва тогава, когато ръководителят се е трансформирал в лидер и е установил своя тип лидерство, към който ще се придържа. И както казват Врум и Яго: „лидерството е процес на мотивиране на хората да работят заедно и да си сътрудничат за постигането на велики неща“.

## REFERENCES

1. **Drucker, P. 2010.** Practice of Management. Sofia: Classics and Style, p. 194. (in Bulgarian)
2. **Pnayotov, D. 2013.** Organizational behavior. The new paradigms of human development. Sofia: New Bulgarian University, p. 217. (in Bulgarian)
3. **Paynov, M., M. Paynova, A. Paynov. 2013.** Organizational behavior. Sofia: Siela, p. 145. (in Bulgarian)

4. **Semerdjiev, Tz. 2007.** Strategic leadership and leadership. Sofia, p., 14. (in Bulgarian)
5. **Shopov, D. & Others. 2002.** Economic of labor. Plovdiv: Trakia-M, p. 457. (in Bulgarian)
6. **Shermeron, J., J. Hant, R. Osborne. 2006.** Organizational behavior. Moskva: Piter, (in Russian), p. 287.
7. **Pinder, C. C.** Work Motivation and Organizational Behavior, 1st Ed, 1998, p. 544.
8. Staff motivation – Main Efficient Management Function, viewed 10 September 2018 < <http://www.ometeo.net/edu/html/2010237.htm>>
9. Motivation and Types of Leadership, viewed 10 September 2018 < <http://lib.sale/osnovyi-menedjmenta-besplatno/motivatsiya-tipyi-liderstva.html>>

---

**За контакти:**

Пламена Пенчева, главен асистент, доктор  
Служебен адрес: Велико Търново 5000, ул. „Арх. Георги Козаров“, № 1А,  
Корпус 4, катедра „Стопанско управление“, Стопански факултет,  
ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“  
Ел. поща: [pl\\_pencheva@abv.bg](mailto:pl_pencheva@abv.bg)

---