



## ЛИДЕРСТВО НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

### LEADERSHIP OF THE HUMAN FACTOR IN ORGANIZATIONS

Стефка Масалджийска

Stefka Masaldzhiyska

Университет за национално и световно стопанство

University of National and World Economy

**Abstract:** The leadership of the human factor is among the key and current areas of human resource management, both scientifically and practically. The scientific literature related to leadership contains a wide variety of theoretical concepts, formulations, policies, approaches, and mechanisms that have a practical focus. The purpose of this article is to highlight the main prerequisites for ensuring leadership of the human factor and expertise for the development and validation of managers – leaders in organizations, that reveal problem areas in the leadership potential of managers, also causes and factors that determine them. Carrying out the expertise highlighted in the article can be a strategic task for the management of organizations in order to increase their competitiveness and generate organizational growth.

**Keywords:** leadership of the human factor, managers – leaders, expertise

**JEL:** M12, O15, Q01

### Въведение

В управлението на човешките ресурси в българските организации и по-конкретно в неговото лидерско направление има основания и необходимост от нови иновативни по характер и съдържание решения. Иновациите не са само в техниката, технологиите и продуктите, но са необходими и в управлението на човешките ресурси, с оглед осигуряване на устойчиво конкурентно предимство на човешките ресурси. Иновациите в лидерството на човешкия фактор се създават чрез качествени експертизи и иновативни проектни решения. Извършването на експертизи за идентифициране на лидерския потенциал на ръководители в организационната структура на управление и производствената структура на организациите показва какво и в кои направления на управлението на човешките ресурси е наложително и възможно да се промени. Иновативните решения произтичат от разкритите „проблемни полета“, а тяхното преодоляване изисква подходяща среда, в която дейността на иноваторите се насърчава, подкрепя, цени и уважава в организациите.

Целта на настоящата статия е да се открият експертизи за развитие и утвърждаване на ръководители – лидери в организацията, които мениджмънтът е необходимо да извърши с цел установяване състоянието на лидерския потенциал на ръководителите в организацията и открояване на „проблемни полета“ за преодоляване чрез целенасочени действия. Експертизите, посочени в статията, са изведени на база собствени проучвания на автора в редица големи бизнес организации в България, в които се наблюдават проблеми в лидерството на човешкия фактор. Методологията на изследването е основана на открояване на експертизи и синтезирано представяне на тяхната значимост и начините за тяхното извършване.

## Изложение

### **Лидерство на човешкия фактор и ръководители – лидери в управленската йерархия на организацията**

Лидерството в неговите човешки измерения, а именно лидерство на човешкия фактор, представлява стил на управление и начин на взаимодействие и въздействие върху служителите, които осигуряват способност и потенциал на организацията да открива, изгражда, мотивира и развива лидери на всички йерархични равнища на организацията. Лидерството е процес на благоприятно социално влияние върху всички служители в йерархичната структура, който се стреми да увеличи способностите за развитие на визия чрез настоящи и бъдещи лидери за пример, имащи ясна визия и добавена стойност за цялата организация (Iliev & Dimitrov, 2021). Лидерството на човешкия фактор е ключово условие за конкурентно предимство на персонала и конкурентоспособност на организацията. Проектирането на ефективно лидерство е основен инструмент в процеса на реализиране на стратегическите цели в конкурентна и динамична пазарна среда. Бизнесът е принуден да изработва и прилага иновативни стратегии, които се базират предимно на човешкия потенциал и най-новите постижения в технологиите (Hadjiev, 2017). Лидерството, в неговите човешки измерения, във висока степен обуславя технологичното и иновационното лидерство на организациите. Според Хорт и Бюхнер иновационното лидерство има два основни компонента – иновативен подход към лидерството и лидерство за иновации (Horth & Buchner, 2014). Материята относно лидерството на човешкия фактор на организационно равнище е богато разработена в научно отношение и има голяма полезност за бизнес практиката. Множеството дефиниции на феномена лидерство, които се срещат в специализираната литература, могат да се разделят в три основни направления. Първото определя лидерството като свойство, второто – като процес, а третото – едновременно като свойство и процес. Изследванията на първото направление приемат, че лидерството е сбор от качества, множество характеристики, притежавани от личностите, които успешно упражняват влияние. Разглеждането на лидерството като процес означава, че то е пряко, непринудено влияние и координиране на действията на групата по посока на постигане на целите ѝ. Третото направление съгласува тези характеристики и определя лидерството като пряко, непринудено влияние на личности, притежаващи съответните качества по посока на постигане на дадена цел (Stoyanova, 2020, p. 12). В настоящата статия се посочват няколко важни фокуса, свързани с развитието и утвърждаването на лидерството: просторът за развитие на лидерство на човешкия фактор изисква осъзната и последователно следвана политика на собственици и висш мениджмънт на организацията; развитието и утвърждаването на лидерство в неговите човешки измерения в организацията, наред с работна среда, основана на взаимно уважение, откритост, принципност, справедливост и доверие, изискват промени във вътрешнофирмената регламентация на управлението на човешките ресурси в организацията; утвърждаването на лидерство на човешкия фактор изисква експертизи на състоянието на средата и на лидерския потенциал на ръководителите в цялостната управленска йерархия на организацията; развитието на лидерство на човешкия фактор обогатява ръководителите от всички йерархични равнища с лидерски познания и умения и от него произтичат позитиви за организацията и работещите в нея.

Сред най-важните предпоставки за осигуряване на лидерство на човешкия фактор в организациите могат да се посочат следните:

- познания в областта на лидерската материя от мениджмънта, както и осъзнато разбиране и убеденост в него за ползите от утвърждаване на лидерство на човешкия фактор – ползи за организацията, свързани с възможности за повишаване на нейната конкурентоспособност и ползи за персонала, произтичащи от простора пред изява на неговия трудов потенциал и получаване на признание за увеличаващите се резултати;

- предпоставка, в основата на която е споделяне на ценности между лидерите и техните последователи, е наличие на вдъхновяваща визия и мисия на организацията; утвърждаване на фирмени ценности и култура в нея; взаимоотношения, основани на взаимно уважение, откритост, справедливост и доверие (Iliev, 2013).

Ключов „продукт“ на лидерството на човешкия фактор в организацията са „ръководителите – лидери“ на своите екипи. Ръководителят – лидер е официално овластена личност в йерархията на организацията, която упражнява силно влияние върху други хора по вертикал и по хоризонтал. Ръководителят – лидер реализира компонентите на ръководство предимно неформално, нерегламентирано, на основата на влияние, основано върху емоционална обвързаност с хората. Той взаимодейства с ръководените като упражнява властовия инструментариум законосъобразно, открито, честно и неманипулативно. Ръководителят – лидер проявява уважение и доверие към подчинените си и успешно им делегира правомощия (Iliev, 2014, pp. 147–148).

За да бъде успешен, ръководителят – лидер трябва да контролира, санкционира, координира, изготвя детайлни планове, осигурява възнаграждения при добро трудово представяне, разрешава проблеми (Mintzberg, 1998). В същото време той трябва да е способен да създава визия за бъдещето, да вдъхновява членовете на организацията, да ги мотивира да постигат поставените цели и да се развиват (Robbins & Judge, 2013; Lazarova, 2018). Успешният ръководител – лидер е уверен в себе си, което му помага да се справя със собствените си задължения и подтиква членовете на екипа му да следват неговите препоръки и да изпълняват възложените им задачи. Това води до професионално и личностно развитие на всеки член на екипа и благоприятна работна среда. Ръководителят – лидер притежава организационни умения, отдаден е на работата си и е открит и честен с членовете на екипа. Честността се изразява и в способността му да признава собствените си грешки и слабости, като по този начин се изгражда доверие, подкрепя и силна екипна динамика.

Проучване на технологичния гигант Google установява десетте най-важни качества, които трябва да притежава всеки ръководител – лидер на екип:

- да бъде добър ментор и коуч;
- да дава свобода на действие на служителите си;
- да създава приобщаваща работна среда, в която благосъстоянието на служителите е на първо място;
- да има начин на мислене, ориентиран към растеж и постигане на резултати;
- да умее да комуникира, да изслушва другите и да споделя информация;
- да подкрепя кариерното развитие на своите служители и да обсъжда с тях представянето им в работата;
- да има ясна визия и стратегия за екипа;
- да разполага с нужните технически умения, за да може да помогне в работата на екипа;
- да си сътрудничи с ръководителите на други отдели;
- да може да взема трудни решения (Bariso, 2018).

### **Експертизи за развитие и утвърждаване на ръководители – лидери в организацията**

Експертизите за идентифициране на ръководители – лидери в организацията разкриват недостатъчен лидерски потенциал на ръководителите на екипи, проблемни полета в потенциала им, причини и фактори, които са ги обусловили. Причините и факторите са както в личността на ръководителите на екипи, така и в организационната среда като цяло. Експертизите открояват и градира по значимост „проблемните полета“ в лидерския потенциал на ръководителите на екипи и са предпоставка за разработване и провеждане на Програма за развитие на лидерство и лидери в организацията.

В настоящата статия рамково са представени три ключови експертизи, свързани с развитието и утвърждаването на ръководители – лидери в бизнес организациите. Посочените в статията експертизи са изведени от собствени проучвания на автора в български бизнес организации, в които се наблюдават проблеми в лидерството на човешкия фактор.

#### **Експертиза: Комплексна оценка на ръководителите – лидери на екипи в организацията.**

Първата експертиза, която е свързана с комплексно оценяване на ръководителите – лидери на екипи в организацията, преминава през три основни стъпки:

Първа стъпка, формиране на лидерски профили на ръководителите в компанията в качеството им на еталони на експертизата.

Втора стъпка, установяване на реалните лидерски профили, респ. лидерски потенциал, на ръководителите в компанията.

Трета стъпка, разкриване на причини и фактори за несъответствие между горните два профила и на възможности за обогатяване на лидерския потенциал на ръководителите на екипи.

По-долу е представен начина, по който от висшия мениджмънта на организацията може на практика да се извърши експертизата, свързана с комплексно оценяване на ръководителите – лидери на екипи.

Таблица 1 съдържа петнадесет лидерски качества, които са значими за притежаване от ръководителите на екипи и се приемат като „еталон“. Лидерските качества в таблицата не са подредени по значимост, а само са изброени от 1 до 15. Всеки ръководител на екип, на база своите възгледи и разбирания „формира“ своята ранг – листа на десетте най-важни лидерски качества, като ги градира от 1 до 10 и продължи градацията си до пълния обхват от лидерски качества в еталона.

Таблица 1 съдържа и три колони за самооценка на степента на притежание на лидерските качества в еталона: притежавам лидерското качество; частично притежавам лидерското качество; не притежавам лидерското качество. Колоните се попълват за всяко лидерско качество в еталона.

Лидерският профил на всеки ръководител обхваща лидерските качества, които според реалната му самооценка притежава като основа на неговото лидерско поведение.

Частичното притежание, или непритежание на лидерски качества от еталона, са основания експертизата да се насочи към използване на инструментариум, който да установи причини, фактори и възможности за обогатяване и разширяване на лидерския профил на ръководителя.

**Табл. 1.** Лидерски качества за ръководители

№ по ред	Обхват от лидерски качества за ръководители (еталон)	Ранглиста на 10-те най-важни лидерски качества	Самооценка за притежание		
			Да	Частично	Не
1.	Висока лична мотивация и умение да мотивира ръководените.				
2.	Ориентация към перспективата (респ. нови високи цели за постигане в различни измерения).				
3.	Създава последователи и съмишленици.				
4.	Поема отговорност и умее да делегира правомощия и отговорности на ръководените.				
5.	Решава сложни и конфликтни ситуации и действа хладнокръвно в необичайно трудни ситуации.				
6.	Оказва силно влияние върху ръководените, като влиянието му е симбиоза между властовата позиция на ръководителя и лидерското му поведение за непринудително въздействие върху ръководените.				

№ по ред	Обхват от лидерски качества за ръководители (еталон)	Ранглиста на 10-те най-важни лидерски качества	Самооценка за притежание		
			Да	Частично	Не
7.	Изграждащ и поддържащ позитивни взаимоотношения и благоприятна работна среда за изява на потенциала и инициативността на ръководените.				
8.	Способност за справедливо оценяване на реалните приноси на ръководените чрез конкретни и желани от тях форми на признание на приносите им.				
9.	Риторични умения – да обяснява, да споделя, да убеждава ръководените.				
10.	Умение да генерира и управлява промени.				
11.	Непрекъснато лидерско обогатяване и развитие, водещо до преодоляване на бариери пред нарастване на потенциала на човешките ресурси на компанията и нейната конкурентоспособност.				
12.	Чувствителност – способност да разбира чувствата на другите; да приема техните емоции и реакции, да притежава емоционална интелигентност.				
13.	Активност – пълна ориентация в проблемите и нуждите на компанията; в поставяне и постигане на ясни стратегически и оперативни цели; в мобилизиране на екипи и персонал за реализация на иновативни решения.				
14.	Реална оценка върху събитията в компанията, респ. върху постижения и „проблемни полета“ в нейното функциониране.				
15.	Вдъхновява ръководените чрез личен пример, честност, почтеност, взаимно доверие и лоялност.				

Източник: Таблицата е съставена от автора

Възможно е индивидуалните лидерски профили на ръководителите на екипи, да се трансформират в общ лидерски профил, който съдържа полезна информация. Съпоставката му с индивидуалните лидерски профили показва възможности за взаимно допълване в дейността на ръководителите.

Крайната фаза на експертизата, насочена към ръководителите на екипи се съдържа в допитване до обкръжението на ръководителя на екип за неговата оценка на притежание или не-притежание на лидерските качества в еталона. Допитването се извършва чрез „Методът на 360 градусовата обратна връзка“.

360 градусовата обратна връзка е инструмент за оценка, чрез който се получава информация за поведението на застите в организацията, в работен контекст. Най-често метода се провежда

под формата на въпросник. Обратната връзка за оценяваното лице се дава анонимно от прекия му ръководител, от колегите, от служителите под оценяваното лице, ако има такива, от клиенти и доставчици на стоки и услуги, както и от самото оценявано лице (Eskidarova & Grups, 2020).

#### **Експертиза: Трудово представяне на ръководителите – лидери на екипи в организацията.**

Втората експертиза, свързана с трудовото представяне на ръководителите – лидери на екипи в организацията, преминава през осъществяване на следните стъпки:

Първа стъпка, формиране на еталони за трудово представяне на ръководителите – лидери на екипи.

Втора стъпка, анализ на действащия в компанията механизъм за оценяване на трудовото представяне на ръководителите на екипи и включените в него показатели.

Трета стъпка, установяване на съответствие или несъответствие между еталоните за трудово представяне на ръководителите – лидери на екипи, механизма за оценяване на трудовото представяне на ръководителите и реалното трудово представяне на ръководителите на екипи.

Освен оценяване на трудовото представяне на ръководителите е необходимо висшият мениджмънт на организацията да извършва и оценяване на лидерския потенциал в трудовото представяне на ръководителите на екипи. Това се налага поради факта, че трудовото представяне на ръководителите – лидери на своите екипи не е възможно да се идентифицира в достатъчно пълна степен чрез показателите за традиционното му оценяване. В настоящата статия е изведен обхват от показатели, които могат да бъдат използвани за оценяване на лидерския потенциал в трудовото представяне на ръководителите на екипи:

1. Инициране на иновативни решения.
2. Честно, справедливо, реално оценяване на трудовото представяне на членовете на екипа.
3. Целенасочени и конкретни препоръки и действия за подобрения в трудовото представяне на членовете на екипа.
4. Постигнати резултати в утвърждаване на екипа в съответствие с изискванията и принципите на екипността.
5. Изграждане и поддържане на позитивни взаимоотношения и благоприятна работна среда в екипа.
6. Лична мотивация и умение за мотивиране членовете на екипа.
7. Системно спазване на подхода „Екипът трябва да е обучен, за да бъде истински екип“.
8. Инициране, заедно с членовете на екипа, на подходящи и съответстващи на условията бонусни схеми.
9. Постигнати високи общоекипни цели в конкретни измерения в съответствие с организационните цели.
10. Постигнати резултати в утвърждаване на членовете на екипа като човешки капитал.

#### **Експертиза: Умение на ръководителите – лидери да мотивират членовете на своите екипи.**

За установяване на мотивационните умения на ръководителите – лидери особена важност има разработването на мотивационни профили – индивидуални, екипни, общо за персонала на организацията.

Чрез разработването на мотивационни профили се установява на практика равнището на трудова мотивация и се идентифицират факторите и причините, обуславящи недостатъчна мотивация в трудовата дейност. Резултатите от мотивационните профили позволяват успешно да се насочат усилията и действията на мениджмънта на организацията за повишаване равнището на мотивация на заетите (Iliev, 2014, pp. 164–165).

Фокусът в третата експертиза са използваните от ръководителя мотивиращи фактори върху членовете на екипа в съответствие с техни очаквания, респ. ценени вътрешни мотивиращи подбуди и подтици за продуктивна трудова дейност. Експертизата оценява в единство равнището



на индивидуалната трудова мотивация на ръководителя, на всеки член на екипа и равнището на общоекипната трудова мотивация.

Третата експертиза преминава през осъществяване на следните стъпки:

Първа стъпка, установяване на реалното равнище на мотивация на човешките ресурси на организацията.

Втора стъпка, установяване на факторите и причините, лимитиращи мотивацията на човешките ресурси.

Трета стъпка, установяване на възможностите за повишаване на трудовата мотивация в контекста на подобряващо се управление на човешките ресурси и неговото отражение върху финансово-икономическите резултати от дейността на организацията.

В настоящата статия са представени двадесет мотивиращи фактори, които е подходящо да се използват от мениджмънта на организацията за разработване на мотивационни профили на ръководителите – лидери, които се основават на метода на анкетиране.

1. Поставяне на ясни, точни, реални и изпълними индивидуални и екипни цели и задачи.
  2. Осигурен достъп до научно-техническа и друга информация, обогатяваща дейността на заетите.
  3. Целева информираност за фирмената нормативна уредба, свързана с дейността на екипите.
  4. Целево ориентирано и ресурсно осигурено обучение и видими резултати и ефекти от него.
  5. Простор пред полезни инициативи на ръководители на екипи, специалисти и работници и подходящи форми на признание на ефектите от инициативите.
  6. Честно, равноправно и справедливо третиране на хората в компанията.
  7. Благоприятна работна среда и условия на труд.
  8. Стимулиране на етично поведение, толерантни отношения, сътрудничество и взаимно подпомагане в трудовата дейност.
  9. Справедливо заплащане на труда, отчитащо сложността, трудността и отговорността на заеманата длъжност.
  10. Въведени бонусни схеми и коректно заплащане на полагаеми се бонуси за постигнати резултати над планираните.
  11. Простор пред екипността и развитието на истински екипи.
  12. Простор пред оптимизиране на числеността и квалификационната структура на екипите чрез постепенно изравняване на квалификацията на членовете им.
  13. Справедливо оценяване на трудовото представяне на всички служители с произтичащо от него целево обучение и адекватни форми на признание на резултатите от оценяването.
  14. Делегиране на правомощия на членовете на екипа.
  15. Целева подкрепа на адаптирането на новоприети служители и успешното им „вписване“ във фирмения живот, работната среда и дейността на екипите.
  16. Баланс между „контрол – самоконтрол“ в трудовата дейност с постепенно нарастване на самоконтрола.
  17. Социални придобивки, предоставяни на персонала.
  18. Ясни, конкретни и непротиворечиви длъжностни характеристики на длъжностите.
  19. Простор пред лидерството на човешкия фактор и подкрепа за развитие на ръководители – лидери на своите екипи.
  20. Простор пред топ специалистите и условия за генериране на техни иновативни решения.
- Представените мотивиращи фактори са добра база за установяване, първо, на индивидуални мотивационни профили на ръководителите на екипи и, второ, на общ мотивационен профил на ръководителите на екипи в компанията.

## Заклучение

Лидерското развитие на ръководителите на екипи е процес, който е изпълнен с предизвикателства, но носи множество позитиви както за отделната личност на ръководителя, така и за организацията, създава предпоставки и условия за развитие на лидерство на човешкия фактор в нея. Провеждането на представените в статията три експертизи води до разкриване на проблемни полета в лидерския потенциал на ръководителите, както и причини и фактори, които ги обуславят, като това е предпоставка за развитие и утвърждаване на ръководители – лидери в организациите. Освен това експертизите са в основата на разкриване на проблемни полета и в редица ключови направления на управлението на човешките ресурси в организациите: в нормативната регламентация на оценяване на трудовото представяне на персонала; в регламентацията на управление на възнагражденията; в обхвата на форми и методи на обучение; в екипите и тяхно несъответствие с изискванията и принципите на екипността. Преодоляването на проблемните полета не само е лидерски подход, а е и предпоставка за развитие на ръководители – лидери на екипите.

## REFERENCES:

1. **Bariso, D. 2018.** The perfect leader – Google has discovered its most important qualities, viewed 01 February 2022 <<https://www.manager.bg/liderstvo/trayna-perfektniyat-lider-spored-sluzhitelite-na-google>>
2. **Eskidarova, P. & Grups, T. 2020.** 360-degree feedback – an invaluable mirror that reflects our behavior in the work environment, viewed 16 March 2022 <<https://business.dir.bg/karieri/360-gradusova-obratna-vrazka-beztsenno-ogledalo-otrazyavashto-povedenieto-ni-v-rabotna-sreda>>
3. **Hadjiev, K. 2017.** Specific dimensions of leadership in team environment, *XV Mezhdunarodna nauchna konferentsia "Menidzhmant i inzhenering '17"*, n.p.
4. **Horth, D. & Buchner, D. 2014.** *Innovation Leadership. How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results.* Center for Creative Leadership, pp. 1–17
5. **Iliev, Y. 2013.** The leadership of the human factor – a strategic task facing industrial organizations, *Izvestia*, Issue 4, pp. 7–19
6. **Iliev, Y. 2014.** *Human Resource Management (Selected topics)*, Izdatelstvo UNWE, Sofia. (in Bulgarian)
7. **Iliev, Y. & Dimitrov, K. 2021.** *Human Resource Management*, Izdatelstvo UNWE, Sofia, p. 262. (in Bulgarian)
8. **Lazarova, T. 2018.** *Innovative human resources management.* Izdatelstvo „Sv. Grigoriy Bogoslov“, Sofia. (in Bulgarian)
9. **Mintzberg, H. 1998.** Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, viewed 15 February 2022 <<https://hbr.org/1998/11/covert-leadership-notes-on-managing-professionals>>
10. **Robbins, S. & Judge, T. 2013.** *Organizational Behavior*, 15th ed, Pearson, Boston. (in Massachusetts)
11. **Stoyanova, S. 2020.** Organizational aspects of leadership and management activities in the field of services. *Eastern Academic Journal*, Issue 3, pp. 10–19.

---

За контакти:

Стефка Масалджийска, главен асистент, доктор

Служебен адрес: 1700 София, район „Студентски“, ул. „8-ми декември“ № 19,

Университет за национално и световно стопанство, Бизнес факултет,

Катедра „Индустриален бизнес“

Ел. поща: [stefka\\_masaldzhiska@unwe.bg](mailto:stefka_masaldzhiska@unwe.bg)

---