СТАТИИ

Econ Lit – J 530

ЛИДЕРСТВОТО НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР – СТРАТЕГИЧЕСКА ЗАДАЧА ПРЕД ИНДУСТРИАЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Проф. д-р ик. н. Йосиф Илиев

Постановка

Научната литература в областта на лидерската проблематика е важна част от съвременното богатство на управлението на човешките ресурси. Нейното проучване показва наличие на множество дискусионни проблеми, както и на твърде абстрактни теоретични концепции и конструкции. Друга крайност на широк кръг публикации са „готовите рецепти и крилати послания" за лидерство и лидери в организациите. Не могат да бъдат подценявани, обаче, множество основополагащи постановки и подходи на водещи чуждестранни автори от гледна точка на тяхната ценност и полезност за бизнеспрактиката.

Посочената по-горе силно обобщена картина, обуславя сериозни трудности пред мениджмънта на организациите при формиране на стройна концепция за лидерството в тях, нейната трансформация в политика към лидерството и механизъм за реализация.

Лидерската материя, нейното овладяване и прилагане в бизнеспрактиката, придобиха особена значимост в съвременните условия. На равнище индустриални организации лидерството, в неговите човешки измерения, се възприема като основен конкурентообразуващ фактор. Същевременно, то във висока степен обуславя технологичното и иновационното лидерство на организациите.

Безспорно е, че българската индустрия се нуждае от дългосрочна визия за развитие, за да заеме подобаващо и достойно място сред индустриите на страните-членки на ЕС. Същевременно, тя се нуждае от обогатяване на потенциала за индустриален растеж като предпоставка за неин по-голям принос към икономически растеж на страната. В контекста на посочените по-горе предизвикателства лидерската проблематика и по-конкретно нейното овладяване и утвърждаване в индустриалните организации има голяма научна и приложна значимост. Последователното достигане до лидерство в неговите човешки измерения чрез адекватни политики и механизми в нашите индустриални организации заслужава да се определи като важна приоритетна задача в усилията за повишаване на тяхната конкурентоспособност и генериране на индустриален растеж.

1. Противодействащи фактори за развитие на лидерството

Наши проучвания в големи индустриални организации на страната в областта на лидерството потвърждават наложили се в тяхната практика погрешни

представи като: възприемане на лидерството и лидерите като синоними; робуване на тезата, че първият (висшият) ръководител на организацията е нейният (единствен) лидер; разбиране в много организации, че лидерството е обединение на целия мениджърски състав и т.н.

Развитието на настоящи и бъдещи лидери на средни и големи индустриални организации среща множество противодействащи фактори и изисква тяхното преодоляване:

- Ръководителите упражняват власт и тази тяхна овластеност е разбираема. Същевременно много от тях имат манталитетен проблем, породен от нежелание, дори страх от загуба на власт, загуба на контрол върху хората, които ръководят. Във връзка с това развитието на лидерството в голяма степен се възприема като застрашаващо властта и контрола на висшия мениджмънт.

- Големите организации се отличават със структури, които в значителна степен са вертикални и бюрократични. Всеки ръководител в управленската йерархия реално зависи от този или тези ръководители над него. Чувството на зависимост твърде често обуславя поведение в отделния ръководител, насочено към „изпълнение на това, което му се нареди отгоре”.

- Управленската йерархия в организацията по правило се възприема от много ръководители (и служители с потенциал за бъдещи ръководители) като враждебна и насаждаща в тях чувство на подчинение, дори страх от горестоящите.

- Ограничените представи за мотивиране в организациите и включително робуването на санкции и наказания, деформира трудовото поведение и на ръководители в управленската йерархия – то става манипулативно, а именно да правят това, което елиминира санкцията, наказанието.

- Използваната от много висши ръководители философия на **„моркова и тоягата”** при взаимодействието и въздействието върху служителите е следващ сериозен проблем, противодействащ на развитието на лидерството в индустриалните организации. Реално възникват мотивационни проблеми, които често обуславят демотивация за изява на лидерски потенциал на ръководителите от управленската йерархия и включително на служители с потенциал за растеж.

- Наложилото се убеждение в ръководители и служители на много организации, че лидерството произтича от управленската позиция, дори убеденост, че в организацията има един единствен лидер, респ. нейният първи ръководител. Без да отричаме влиянието на първия ръководител върху фирмената дейност и резултати, несъмнено е, че мястото „на върха” не прави автоматично неговият носител лидер.

- Създаденият и следван „мит” и от много ръководители, че заемайки все по-висока управленска позиция в организацията (вкл. до върха), те стават лидери, без да са се научили как да бъдат такива. С други думи силно се подценява знанието за лидерство, необходимо преди заемане на управленска позиция и прерастващо в познание при нейното заемане.

- Автоматичното свързване на влиянието върху други хора (служителите в бизнесорганизацията) със заеманата управленска длъжност и по-точно наивната убеденост и очакване, че хората ще следват непременно този, който ги управлява.

- Неправилните възгледи на много ръководители и служители в бизнес-организациите относно ограниченията на заеманата длъжност и по-конкретно разбирането им, че растежът в йерархията намалява ограниченията. С други думи, неразбиране на тезата, че лидерството не отстранява ограниченията (респ. отговорностите), а по-скоро ги привежда в хармония (съответствие) с възможностите на личността.

- Доброволно самоналаганото от много ръководители и служители с потенциал за израстване ограничение да изявяват притежавани лидерски качества и линии на лидерско поведение, породено от поуки от взаимодействието с ръководители над тях.

Без да се генерализира, но това са реалности в много наши индустриални организации, а бегло очертаните проблеми, индикират за сериозни слабости в практиката при утвърждаване и развитие на лидерството и лидерите в тях. Може да се направи начален извод, че по-голямата част от индустриалните организации се нуждаят от сериозно осмисляне на лидерската материя и при необходимост чрез консултантска подкрепа могат да положат основите на нейното успешно прилагане. Впрочем, редица изследвания на видни чуждестранни автори в областта на лидерството дават основание да се посочи, че синтезираните по-горе проблемни области са характерни (типични) и за чуждестранните бизнес-сорганизации.

2. За рамковите въпроси и постановки относно лидерството в неговите човешки измерения

Богатството и многообразието на лидерската проблематика предполага необходимост да се изведат основополагащи постановки и разбирания, при това от гледна точка на полезност за бизнеспрактиката.

Проучването на водещи автори в областта на лидерската материя (П. Дракър, С. Купър, Д. Максуел, Улрих и Смолуд, Д. Джорджис, Д. Никълъс, Х. Левинсън и др.), дава основание да се направят редица значими за практиката обобщения:

- Централен момент, споделян от авторите като цяло, е интерпретирането на лидерството в човешките му измерения като възможност да се изграждат лидери за всички йерархични нива на организацията.
- Важен акцент се поставя върху лидерските способности на организацията, разбирани като неин капацитет да утвърждава бъдещи лидери.
- Значимо обобщение е, че във фокуса на лидерството стои създаването на условия, среда и предпоставки за проява на лидерски качества и умения от ръководители и служители.
- Ценна и полезна за практиката е постановката за лидерството като процес на повлияване и създаване на последователи на истинските (доказаните) лидери в организацията.
- И накрая – важният акцент върху причинно-следствената връзка в отношението **„лидерство – лидери”**, както и необходимостта да не се възприемат като синоними двете ключови понятия.

Нашето разбиране и определение за лидерството на човешкия фактор, което възприемаме в статията е както следва:

Лидерството в неговите човешки измерения, а именно лидерство на човешкия фактор, представлява способност и потенциал на индустриалната организация да открива, изгражда, мотивира и развива лидери на (за) всички йерархични (управленски и други) равнища на организацията.

Това разбиране за лидерството в организациите фокусира вниманието на техния мениджмънт върху необходима политика и механизми, които да дават простор и да са в основата на изграждане на лидери на (за) всички йерархични равнища. Казано с други думи, за необходим преход от същността на лидерството към политика и механизми за неговото развитие в организациите.

Вторият фокус е върху отделните личности, техните качества и линии на поведение като предпоставка за утвърждаването им като лидери в организацията, т.е. трактовката дава ориентири за развитие на фирмените лидери.

Трети фокус е, че фирменият потенциал за лидерство се свързва със създаване и поддържане на благоприятна (подходяща) среда за откриване и особено за утвърждаване и развитие на фирмени лидери – теза, която може да достигне ясно и разбираемо до организациите и техния мениджмънт.

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

- Осъзнато разбиране и убеденост в собственици и висш мениджмънт за **ползите** от утвърждаване на лидерство на човешкия фактор – в това число ползи за самата организация, свързани с възможности за повишаване на нейната конкурентоспособност; ползи за персонала, произтичащи от простора пред изявата на неговия трудов потенциал и получаване на признание за увеличаващите се резултати; ползи за икономиката на страната чрез увеличаващ се принос на индустриалните организации към индустриалния и оттук – икономическия растеж.
- Познания в областта на лидерската материя от висшия мениджмънт и особено важната предпоставка – **овластеният първи ръководител на организацията да е истински лидер**. В контекста на интерпретиране на лидерството, като процес на създаване на последователи, този момент може да се определи като изключително значим.
- Наличие (или достигане до) вдъхновяващи **визия** и **мисия** на индустриалната организация; утвърждаване на фирмени ценности, фирмена култура и организационна култура в нея; прилагане на стандарти във взаимоотношенията, основани на взаимно уважение, откритост, принципност, справедливост и доверие. Тази предпоставка е сериозно предизвикателство пред висшия мениджмънт, но е в основата на споделяне на ценности между лидерите и техните последователи.
- Реално доближаване на управлението на човешките ресурси в организациите до съвременните постижения на тази наука и нейните изисква-

ния. Просторът пред лидерството в нашите фирми изисква приоритетно да се изведат задачи в областта на управлението на човешките ресурси, а именно:

- ✓ изграждане (или усъвършенстване) на системи за управление на човешките ресурси в тях, функционирането на които да мобилизира и увеличава трудовия им потенциал и оттук производителността на труда;
- ✓ обогатяване на мотивационната политика с механизми за нарастване на трудовата мотивация на всички служители;
- ✓ действия по привеждане на екипността и екипите в съответствие с научни принципи и изисквания.

Защо в контекста на лидерската проблематика в статията се поставя акцент върху необходимостта от значимо усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в организациите?

Няколкото важни аргумента в отговор на поставения въпрос са:

- силно влияние на качеството и резултатността на човешките ресурси върху брутната добавена стойност на организациите и добавената стойност на произвежданите продукти, при **ниска добавена стойност** в продуктите;
- в близка перспектива не може да се очаква засилена (желана; необходима) инвестиционна активност в индустрията и това следва да се компенсира предимно чрез нарастване на потенциала на човешкия фактор;
- възможно трайно устойчиво конкурентно предимство на човешкия фактор, предвид нарастване на неговата **полезност**, **ценност** и **стойност**. Този потенциал се създава и оползотворява чрез успешно решаване на посочените по-горе приоритетни задачи в единство с утвърждаване на лидерство на човешкия фактор.

Без да навлизаме в множеството определения за лидера (лидерите), понататък в статията приемаме следното работно понятие:

Лидерът е личност, която със своите качества и поведение упражнява силно влияние върху други хора – влияние, което ги прави негови последователи.

Това разбиране за лидера позволява да се посочат два важни начални момента:

- **първо**, силното влияние върху други хора се дължи на притежаваните личностни качества и произтичащите от тях линии на поведение;
- **второ**, влиянието на лидера приоритетно е върху междуличностните отношения, насочено е към постигането на общи цели и защита на интересите на неговите последователи (респективно съмишленици).

От гледна точка на предмета на статията, интерес представлява **интегрирането на две роли в организацията, а именно: на ръководителя в управленската йерархия и организацията и на лидера!**

В този смисъл следващото работно понятие, според нас е **„ръководител – лидер”**.

Става дума за официално овластени личности в йерархията на организацията, които упражняват власт над хора и ресурси по начин, който значимо се различава от т.нар. **„шефски мениджмънт”**. В това отношение в научната литература има много широк кръг характеристики на ръководителя-лидер, в съпоставка с **нелидера** (мениджъра, началника, шефа).

По правило, когато отделни ръководители не притежават и не демонстрират лидерски качества и лидерски линии на поведение, „нишата“ се запълва от т.нар. **„неформални лидери”** (на или в екипите).

Неформалните лидери, чрез своите качества и поведение, завоюват възлови позиции в системата от човешки отношения, които се формират не „по предписание” от мениджмънта, а като резултат от спонтанно възникнали симпатии, уважение, доверие и т.н. на хората към определени личности извън ръководния състав. Тяхното лидерство няма връзка с длъжността им, а е възприето от служителите (или от екипите) в резултат от оценката им, че тези лица въплъщават качества и поведение, които вдъхват уважение, доверие и признание. Това обуславя влиянието на неформалния лидер върху членовете на екипа и поражда устойчива тенденция на създаване на последователи.

Очертаната „картина” е често срещано явление в нашите индустриални организации, а нейната оценка не е еднозначна. Наличието на неформални лидери води до сложни отношения между тях и официално овластените ръководители, които могат да бъдат сведени до три основни вида: **сътрудничество; конфликт; смесени.** Без да се изразяват крайни позиции, или да се дават **„готови рецепти”** за решения, следва да се посочи, че във всеки от трите вида отношения има **„подводни камъни”**.

Индустриалните организации (респ. висшият им мениджмънт) следва да имат нагласа и воля да интегрират успешно неформалните лидери, в това число неформалният лидер да заеме позицията на овластения ръководител (не лидер), без неформалният лидер да заема ръководна позиция, а чрез предоставени правомощия да реализира влиянието си върху други хора в интерес на организацията.

3. Еталонът от лидерски качества и възможностите за оценка на притежаваните от ръководителите качества

Широк обхват от лидерски качества и линии на лидерско поведение формира **моделът за идеалния лидер**. Напълно разбираемо е, че реалните хора (ръководители и бъдещи ръководители в организацията) не притежават едновременно и цялостно качествата, въведени в модела. Конкретният ръководител обективно не може „да покрие” представата за идеалния лидер, когото Левинсън сполучливо оприличава като „диамант с шлифовани качества, но и с недостатъци”. За отделната личност някои качества (вкл. лидерски) са по-важни от други, а това зависи от индивидуалната ценностна система, мотивационните нагласи и дори от средата (фирмена и извънфирмена), в която протича жизнената и професионалната дейност на личността.

Същинският проблем при големия обхват от лидерски качества е в необходимостта целево да се параметрира онова ръководно поведение, което се характеризира като лидерско. Редица актуални литературни източници предлагат подходи и решения в отговор на посочения проблем. В статията акцентът е поставен върху значими личностни качества, интерпретирани като лидерски, а тезата е, че те са в основата на ръководното поведение на отделния ръководител и могат системно да бъдат обогатявани.

При насоченост към лидерските качества и произтичащи от тях линии на лидерско поведение, могат да бъдат използвани два подхода:

Първият намира израз във въвеждане на критерии и скали за оценки, по дефинирани лидерски качества, възприети като еталон.

Вторият, без да е коренно различен от предишния, набляга върху разнообразието от трудови ситуации, в които ръководителят демонстрира начини за справяне с тях, а определени начини се интерпретират и като лидерски.

И в двата подхода оценките са експертни, приблизителни и не бива да се абсолютизират. Те не бива да се подценяват, особено ако заложените в тях идеи намерят успешна конкретизация в адекватен методичен подход и инструментариум за установяване на притежавани лидерски качества и линии на поведение от ръководители и служители с лидерски потенциал.

Наложително е да се подчертае, че квалификациите, чрез които научно се описват желани лидерски качества, са важни, но винаги следва да се държи сметка, че хората са по-сложни от подобни квалификации. Човешкото поведение трудно се фиксира в желани категории. В този смисъл дори една чудесно разработена методика и нейно последващо успешно прилагане в организациите ще осигурява резултати за притежаване на лидерски качества, които следва да се възприемат като приблизителни и преди всичко като добър ориентир за действия по обогатяването им.

Необходимостта да се „тръгне” от личностните качества на ръководителя-лидер намира аргументация в следното:

- от тях произтича персоналната привързаност на ръководителя към определен ръководен стил на управление (авторитарен, демократичен, либерален);
- от тях произтича приоритет в ориентацията на ръководителя към един от двата типа поведение: към задължения и задачи; към хора и междуличностни отношения;
- личностните качества са феномена, който в голяма степен определя собствената мотивация на ръководителя и умението му да мотивира членовете на екипа.

Методичната рамка при установяване и утвърждаване на лидери в индустриалната организация предполага необходимост от разработване на еталон от лидерски качества. Еталонът е в основата на оценката на реално притежаваните от ръководителите в индустриалната организация лидерски качества. Предизвикателната задача е „приземяването“ до и в индустриалните организации на приемлив стеснен еталон от лидерски качества от богатото им многообразие.

Отнесен към големи индустриални организации, предлаганият от нас подход към еталона от лидерски качества е свързан с целесъобразността и оттук е и препоръката ни еталонът да отчита равнището на управленската позиция. Безспорно е, че част от лидерските качества имат различна значимост за ръководителите на висше, средно и низово равнище на организацията, а част от тях са валидни, независимо от управленското равнище. На това обстоятелство обръща внимание Д. Максуел, който акцентира върху специфични за различните ръководни позиции лидерски качества. С други думи, при множеството от качества, интерпретирани като лидерски, творчески и убедително може и следва да се разработват диференцирани за трите управленски равнища еталони от качества, които да се заложат в подходящи за целта методични положения.

Възприетият и предложен в статията подход е близък по своята аналогия, както с аргументацията на показатели за оценяване на трудовото представяне на ръководния състав на индустриалните организации, така и с метода на компетентностните модели. Става дума за ясно и разбираемо дефиниране на определени лидерски качества в еталона, като се прецени за кои от тях е наложително допълване с характеризиращи ги признаци. Това допълване е с оглед да не се затруднява следващото установяване на притежавани/непритежавани от даден реален ръководител лидерски качества.

В съответствие с постановката, че просторът пред лидерството в организацията изисква **нейният първи ръководител да е истински лидер**, понататък еталонът е насочен към обхват от лидерски качества, присъщи и типични за първите ръководители.

„Листата” на десетте предлагани в доклада лидерски качества, е както следва:

1. влиятелност;
2. далновидност;
3. опитност и емпатия;
4. приемственост;
5. отговорност и решителност;
6. комуникативност;
7. ангажираност и доверие;
8. „вечен ученик”;
9. ориентиран към перспективата;
10. гъвкавост и съобразителност.

Няколко съображения по повод формирането на „листата” от лидерски качества в еталона:

Първо, голяма част от авторите дефинират много по-широк обхват от лидерски качества, без да ги диференцират за отделни управленски равнища.

Второ, Д. Максуел маркира редица лидерски качества (по-точно примерен обхват) за първите ръководители на организацията и за лидерите като цяло.

Трето, предложената от нас „листа” от лидерски качества е резултат от допитване до двадесет изпълнителни директори на големи индустриални фирми от страната. Допитването обхваща двадесет значими лидерски качества, от които респондентите са формирали своята ранглиста от десетте най-важни качества, а листата обобщава десетте на еталона.

Четвърто, посочените по-горе лидерски качества, както и останалите десет, предварително са „разшифровани” чрез съществени техни признаци (характеристики).

Лидерските качества, с въведените характеризиращи ги признаци са както следва:

1. Влиятелност. Способност да убеждава не непременно чрез „силата на позицията си"; наличие на доказателства за повлияване на членовете на лидерския екип чрез силата на убеждението; създава лидерския екип като негови съмишленици и последователи в изпълнението, както на стратегически, така и на тактически цели и задачи на организацията.

2. Далновидност. Споделя и утвърждава в организацията концепцията за **колективното лидерство** (респективно необходимост от лидери по всички йерархични равнища). Формира лидерския си екип от лидери „под него", в изграждането на които има значим принос. Подбира истински лидери в екипа си, дори такива, които в някои направления са по-добри от него.

3. Опитност и емпатия. Умее да слуша и изслушва членовете на лидерския екип и дава непрекъснати доказателства за това. Разбира и вниква в позиции, мнения и нужди на членовете на екипа. Воденето на лидерския екип се **предшества** от изслушване на позициите на останалите членове и това му осигурява тяхната готовност да го следват.

4. Приемственост. Създаването на последователи възприема като една от главните си отговорности. Поощрява лидерските инициативи и осигурява натрупване на лидерски опит в потенциалните лидери. Грижи се за откриване на бъдещи лидери, тяхното утвърждаване и развитие в организацията. Оценява успешното лидерство на дадени ръководители на едно йерархично равнище като компетентност и предпоставка за тяхно лидерство и ръководна позиция на следващо йерархично равнище.

5. Отговорност и решителност. Поема личната отговорност, присъща на първия ръководител на организацията. Поема и обмислени рискове. Има воля и смелост да взема непопулярни решения, вкл. в сложни (екстремни) ситуации. Умее да делегира права и отговорности на членовете на екипа.

6. Комуникативност. Споделя възгледа за членовете на лидерския екип като хора, които увеличават общите, вкл. неговите, възможности за успешно управление на организацията. На тази основа комуникира разбираемо, искрено, с акцент върху „важните неща". Дава доказателства чрез комуникиране да гради и развива междуличностните отношения в екипа и дори в организацията. Комуникира с хората по толерантен начин, печели ги чрез насочване и насърчаване. Зачита индивидуалните различия и характерови особености на отделните личности. Комуникира с уважение към хората и това предпоставя поддържане на климат и атмосфера за пълноценна изява на всеки.

7. Ангажираност и доверие. Споделя възгледа за необходима обща съпричастност на лидерския екип към стратегическите и тактическите виждания и решения за функциониране и развитие на организацията. На тази основа формира и развива лидерския екип като хора, които взаимно си вярват и които вярват в него. Намира баланс в ангажирането си към хората (от екипа и организацията), процесите и дейностите, постигнатите резултати. Умее да мотивира членовете на екипа чрез справедливи оценки на техните приноси и адекватни форми на признание. Има

реален принос и ангажиране в осигуряването на сближаване на целите и интересите на организацията и целите и интересите на нейния персонал. Поведението и действията му внушават доверие, както от лидерския екип, така и от персонала.

8. „Вечен ученик". Осъзнава необходимостта непрекъснато да обогатява своите професионални компетентности и особено лидерските си качества, стил и линии на ръководно поведение. Дава доказателства за бизнеспознания в различни направления (усвояване на научни новости; проучване и осмисляне на чужди добри практики; извличане на поуки от собствен и чужд опит и т.н.).

9. Ориентиран към перспективата. Споделя възгледа за необходима визия за развитие на организацията, следването на която да повишава конкурентоспособността. Дава доказателства за собствен значим принос в разработването и следването на визия за развитие на организацията. Демонстрира способности да „вижда напред и надалеч". Идентифицира заедно с екипа си необходимите промени и „играе" ролята на двигател в управлението на промените в организацията. Реализира промените и развитието на организацията в единство с развитието на хората в нея и особено на лидерския екип.

10. Гъвкавост и съобразителност. Споделя възгледа, че във функционирането на организацията наред със строгите правила и механизми за реализация на процеси и дейности, непрекъснато възникват ситуации, изискващи адекватни решения. На тази основа дава доказателства за успешна приспособимост към промени на вътрешната и външната среда. Осланя се и на лидерския екип и демонстрира способности за постигане на възможно най-добри резултати чрез оптимално използване на ресурсите. Прегрупира в редица случаи дейности и хора не само адекватно на влияещи външни фактори, но със създаден „задел" (предварителна подготвеност), то да е успешно. Създава съпътстващи дейности, които са потенциал на организацията и „буфера" при проблеми в основните дейности.

Сравнението между лидерските качества, заложени в еталона, и реално притежаваните от конкретните първи ръководители на организациите, извежда на преден план няколко проблема за решаване:

- избор на подходящи методи, използването на които да осигурява достатъчни доказателства за притежавани и/или непритежавани лидерски качества от ръководителите;
- коректно използване на методите, включително и поради обстоятелството, че те в голяма степен се основават на експертни оценки;
- отчитане при оценката за притежавани лидерски качества от ръководителите и на резултати от оценяване на трудовото представяне на екипите им.

По понятни причини в статията не се навлиза в конкретизиране на формулираните проблеми, а са посочени само няколко важни момента.

За оценка на притежавани лидерски качества от първите ръководители на организациите успешно може да се използва разнообразие от методи като целево разработени тестове, портретни (психологически) въпросници, анкети, метода на мотивационните профили, метода на компетентностните профили, казуси, метода на 360-градусовата обратна връзка и други.

Посоченият кръг от методи по принцип е приложим (не непременно в неговата цялостност) за ръководители в йерархията на индустриалната организация. Когато обаче става дума за оценяване на лидерски качества на първите ръководители несъмнено следва да бъдат отчетени редица съображения, свързани и произтичащи от позицията им. В тази връзка в статията са откроени поне два момента:

- **Първо**, безспорна е необходимостта да се установи отношението на персонала и особено на ръководния състав към първия ръководител на организацията в смисъл на признание за възприемането му като лидер (или нелидер) на организацията. Тази деликатна задача предполага да се разработи специфично съдържание на използвани за целта методи;
- **Второ**, закономерно се налага оценката на лидерския потенциал на първите ръководители на организациите да се основава и на доказателства за резултатите от функционирането на организацията. Тази задача е много по-сложна, предвид изключително трудното разграничаване на приноса на първите ръководители в крайни резултати от функционирането на организациите. Коректно е да отбележа, че изследователски екип от катедра „Индустриален бизнес" на УНСС в контекста на по-обхватен изследователски проект разработва и този важен акцент. Това, което може да се посочи в настоящата статия е следното:
  - ориентация към приноси за резултати в контекста на конкурентоспособността – в т.ч. придобиване и/или обогатяване на конкурентни предимства на организацията; тенденция към повишаване конкурентоспособността на произведените продукти; тенденция към увеличаване на добавената стойност на продуктите; навлизане в нови пазарни ниши и увеличаване на експортния потенциал на организацията;
  - стремеж да се отграничат външни за организацията противодействащи фактори на горните резултати и тенденции, т.е. отчитане при приноса на първия ръководител на неблагоприятното влияние на външни за организацията фактори, върху които той обективно не може да влияе;
  - даване на приоритет при оценката на приноса на първия ръководител на влиянието му върху способностите и потенциала на организацията, вкл. на управлението на промени, адаптиращи организацията към външната среда и намаляващи нейното неблагоприятно влияние;
  - търсене и обосноваване на индикатори за открояване на личния принос на първия ръководител на организацията в крайни резултати от нейното функциониране предимно в обхвата на неговото влияние върху ръководители, топ специалисти, служители, обусловило мотивираща среда за пълноценна изява на техния потенциал в трудовата дейност.

Безспорно е, че посочените съображения и идеи по своя характер на този етап са предимно рамкови, т.е. предстояща задача е тяхното научно разработване и на тази база – апробиране в редица големи индустриални организации от страната.

Заключение

Безспорно е, че българската индустрия на настоящия етап има сложни проблеми и е изправена пред сериозни предизвикателства. Нейното незавидно място сред индустриите на страните от ЕС е следствие от множество фактори и причини. В голямата си част те са познати, нещо повече – на форуми на Асоциацията на преподавателите по икономика и управление в индустрията нашата общност системно и от научна гледна точка обсъжда и прави аргументирани предложения за решаването им.

Лидерската проблематика, в нейните различни измерения, е предизвикателство както пред нашата специализирана академична общност, така и пред представителите на индустриалната ни практика в стремежа за постигане на индустриален растеж. Без излишен оптимизъм може да се обобщи, че симбиозата между „научна общност – индустриални организации" е важна стъпка в сложния и труден път към постигане на индустриален растеж.

THE LEADERSHIP OF THE HUMAN FACTOR – A STRATEGIC TASK FACING INDUSTRIAL ORGANIZATIONS

Prof. Dr Ec. Sc. Yosif Iliev

Abstract

The leadership issues and particularly the leadership of the human factor is among the current priorities of the science of human resources management. The scientific literature in this field contains a wealth of theoretical concepts, formulations, views and recommendations towards the business practice. There is the indisputable need for our industrial organizations - including support on the part of consultancies - to give scope to leadership in its human dimensions. This scope calls for an adequate policy towards leadership and mechanisms for its implementation. It is in the context of what has been said above that the subject and the content of the present article lie. The content of the article constitutes a symbiosis between contemporary scientific formulations in the area of leadership and methodological issues with partial approbation in industrial organizations. The achievement of results on the part of our industrial organizations in mastering leadership issues can be their strategic task in the effort to raise competitiveness and generate industrial growth.

Keywords: *leadership of the human factor, leaders, managers-leaders, leadership qualities, leader's behaviour.*

ЛИДЕРСТВО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА – СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗАДАЧА ПЕРЕД ИНДУСТРИАЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Проф., д-р экон. н. Йосиф Илиев

Резюме

Лидерская проблематика и в частности лидерство человеческого фактора стоит среди актуальных приоритетов науки об управлени человеческими ресурсами. Научная литература в этой области содержит богатство теоретических концепций, постановок, мнений и рекомендаций к практике бизнеса. Несомненна необходимость того, чтобы наши индустриальные организации, в том числе с консультантской поддержкой, обеспечили простор для лидерства в его человеческих измерениях. Этот простор требует адекватной политики лидерства и механизмов ее применентия. В контексте сказанного находится и предмет настоящей статьи. Содержание статьи представляет собой симбиоз между современными научными постановками в области лидерства и методическими вопросами с частичной апробацией в индустриальных организациях. Достижение нашими индустриальными организациями результатов в овладении лидерской проблематикой может быть их стратегической задачей в усилиях, направленных на повышение конкурентоспособности и обеспечение индустриального роста.

Ключевые слова: *лидерство человеческого фактора; лидеры; руководители – лидеры; лидерские качества; лидерское поведение.*