

**LEADERSHIP STYLE IMPACT ON EMPLOYEE MOTIVATION IN A
BUSINESS ORGANIZATION (BY THE EXAMPLE OF A LARGE RETAIL
CHAIN IN BULGARIA) ⁴²**

Sen. Assist. Prof. Milena Todorova, PhD

Department of Management and Business Development

University of Ruse "Angel Kanchev"

E-mail: mtodorova@uni-ruse.bg

Gergana Boneva – Bachelor in Business Management

Department of Management and Business Development,

University of Ruse "Angel Kanchev"

E-mail: gergana.boneva@abv.bg

***Abstract:** The paper reveals results of a study conducted in order to establish the influence of the leadership style of the manager on the employee motivation in one of the shops of a large retail chain in Ruse. At first the type of the leadership style is to be identified and then its impact on the motivation of the employees is estimated by an enquiry. The results are presented to the manager in order to compare them with his own estimation and to take the needed actions for changes in his behavior and motivational approaches in the period of COVID-19 crisis.*

***Keywords:** leadership styles, employee motivation, motivational factors*

***JEL Codes:** M12, L81*

ВЪВЕДЕНИЕ

Целта на разработката е да се представят основни резултати от проведено проучване, което цели определяне степента на влияние на стила на ръководство върху мотивацията на служителите, както и конкретните насоки, в които се изразява това влияние, така че да бъде в полза на ръководителя на конкретния обект. Задачите, които ще бъдат изпълнени в доклада са свързани с представяне на: (1) основни теории и модели относно мотивацията и стиловете на ръководене; (2) методическа рамка на проучването и (3) най-важните резултати като база за изводи и препоръки. Предмет на настоящия доклад е влиянието на стила на ръководене на управителя върху мотивацията на служителите в организацията, а обект на изследване е конкретен магазин на територията на гр. Русе, който е част от голяма търговска верига.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Мотивация на човешките ресурси и стилове на ръководенето им

Човешките ресурси са най-ценният ресурс за всяка организация. Те са водещият фактор за просперитета и развитието на всяко предприятие. Изключително важно е мотивирането, ангажирането на заетите и формирането на сплотен екип, насочен към изпълнение на формираните цели пред организацията, (Стойчева и Рускова, 2020). *Мотивацията* се разглежда като съвкупност от психични процеси, свързани със силата и посоката на поведението, предизвикването, насочването и поддържането на доброволни целенасочени действия, (Рускова и Русева, 2018). В настоящото проучване се основава най-вече на съдържателните теории за мотивацията, които се основават на изявените потребности на хората и тяхната роля в мотивацията. Разработени са от Хенри Мъри, Ейбрахам Маслоу, Фредерик Хърцбърг, Клейтън Алдерфер и Дейвид Маклеланд. (Коцев, Коцев и Рускова, 2012).

⁴² Веригата няма да бъде назована, поради липса на разрешение от страна на ръководството ѝ.

Процесуалните теории за мотивацията (Теория на справедливостта; Теория на очакванията на В. Вруум, Теория на стимулите и др.) целят да обяснят мотивацията като съвкупност от психологически процеси, протичащи при нейното генериране, направляване, поддържане и преустановяване. От тях в проучването е застъпена само Теорията на справедливостта на Адамс.⁴³ (Коцев, Коцев & Рускова, 2012)

Стилът на ръководене, който прилага формалният ръководител, в случая управителят на магазина, е пряко свързан с мотивацията, тъй като една от насоките на управленската функция ръководене е именно мотивирането на подчинените (Коцев, Коцев и Рускова, 2012). Първото систематизирано изследване по въпроса за поведението на ръководителя спрямо групата е осъществено през 30-те години на миналия век в университета Айова (Коцев, 2008). В проучването са застъпени редица модели – поведенчески (Теория за трите управленски стила на Липит, Левин и Уайт, Континиум на Таненбаум и Шмидт, Теория на учените от Охайо и Управленска решетка на Блейк и Мутон) и ситуационни (модел на Фидлър, модел на Херси и Бланшар и модел „Път-Цел“ на Р. Хаус), (Табл.1). Целта е да се определи стила на ръководене от различни гледни точки и да се дадат насоки за евентуални необходими промени в него.

Методическа рамка на проучването

Проучването е проведено в гр. Русе, в един от обектите на голяма търговска верига с 46 магазина в цялата страна. Анкетирането е лично и се случва в един ден - на 31.05. 2020 година. Запотани са 11 души (7 мъже и 4 жени) с ангажимент да се запази тяхната анонимност. Те представляват 50% от служителите в магазина, тъй като работният ден е бил намален от 8 на 4 часа, заради мерките в държавата във връзка с пандемията от COVID-19.

Използваната анкетна карта съдържа 18 въпроса. Част от тях са представени в таблица 1 с цел да се покаже връзката със съответната теория или модел, касаещи мотивацията и стиловете на ръководство. Първата част от въпросите целят да се идентифицира стила на ръководство на управителя на магазина, който се явява прекият ръководител на анкетираните служители. Следващите въпроси са насочени към оценка на мотивацията им, както и степента на влияние на фактори, предимно свързани с поведението на ръководителя и такива, които зависят от него. Освен посочените в таблицата въпроси, са зададени и други, чрез които анкетираните оценяват степента на мотивацията си да изпълняват служебните си задължения пълноценно, както и въпроси, изясняващи възрастта, образованието и опита им в конкретната организация.

Таблица 1. Обвързаност на въпроси от анкетата с теории за лидерството и мотивацията

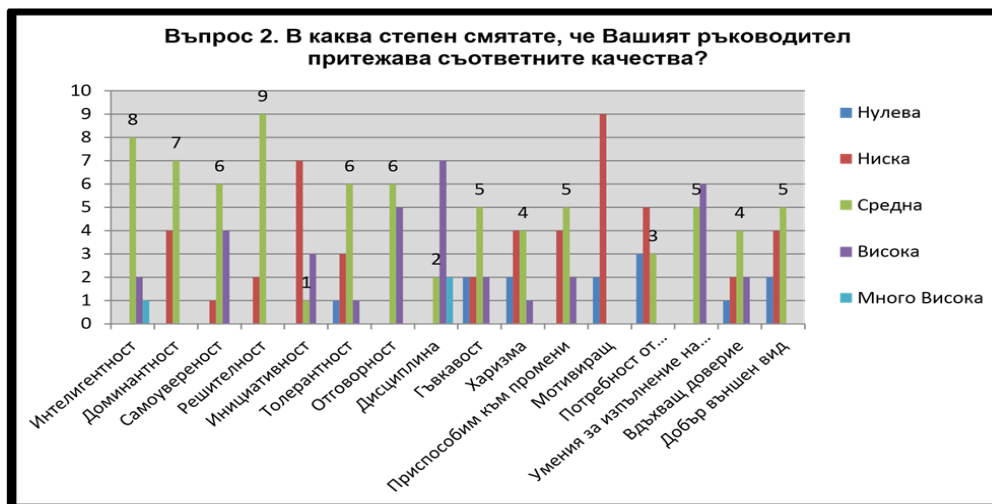
№	ВЪПРОСИ	ТЕОРИИ
1	Какви личностни качества трябва да притежава един успешен ръководител?	Теории за характерните черти според Р. Стогдил, У. Бенис и Е. Гизели
2	В каква степен смятате, че Вашият ръководител притежава съответните качества?	Теории за характерните черти според Р. Стогдил, У. Бенис и Е. Гизели
3	По какъв начин взема решения Вашият ръководител?	Теория за трите основни лидерски стила; „Верига на управленското поведение“ на Таненбаум и Шмидт
4	Моля, дайте оценка от 1 до 10 (1- най-слабо, 10 - най-силно), доколко Вашият	

⁴³ Нарича се още “Теория на баланса”.

	ръководител се интересува от изпълнението на работните процеси.	Теория на учените в Щатския университет, Охайо;
5	Моля, дайте оценка от 1 до 10 (1- най-слабо, 10 - най-силно), доколко Вашият ръководител се интересува от служителите и се стареа да изгради добри отношения с тях.	Модел за ръководството на Херси и Бланшар
6	Кое от посочените описва най-точно ръководителя, като оцените от 1 до 9.	Управленска решетка Блейк и Мутон
7	7.1. Ръководителят търси ли идеи и предложения, като инициира съвместни дискусии?	Теория „Път – Цел“ на Р. Хаус
7	7.2. Ръководителят дава ли подробни и ясни инструкции за работа, като предварително определя стандартите за изпълнение?	Теория „Път – Цел“ на Р. Хаус
7	7.3. Ръководителят създава ли приятелска атмосфера , като показва чувствителност към потребностите на своите подчинени?	Теория „Път – Цел“ на Р. Хаус
7	7.4. Ръководителят търси ли усъвършенстване на дейността и насочва ли служителите към повисоки цели?	Теория „Път-цел“ на Р. Хаус
9	Кои от Вашите потребности са задоволени на работното място?	Йерархия на Маслоу за потребностите
10	Според Вас задълженията между служителите на магазина/ или отдела разпределят ли се справедливо?	Теория за справедливостта на Адамс
13	Моля, посочете как оценявате степента, в която изброените фактори Ви мотивират да полагате усилия в работата си.	Двуфакторна теория на Херцберг

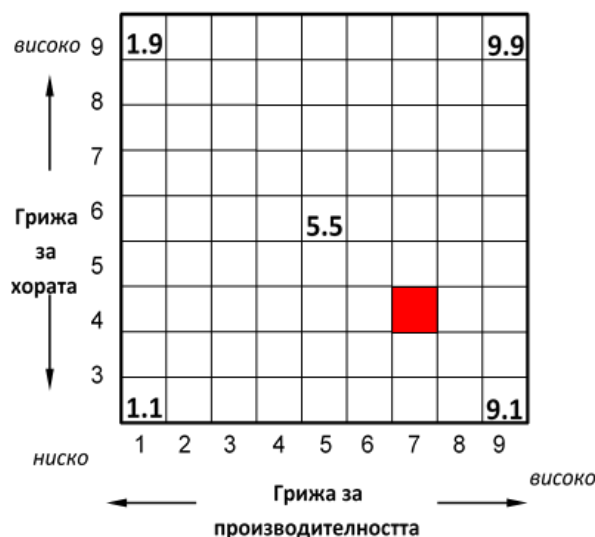
Основни резултати от проучването

От самото начало виждаме връзката на мотивацията на служителите в разглежданата организация с оценката, която дават за характерните черти на своя ръководител. Преобладаваща е средната оценка по повечето характеристики, а за това дали е „мотивиращ“, оценките са предимно ниски, като има и трима, които са дали оценка нула, т.е. ръководителят им не притежава характеристиката да мотивира. Много висока и висока е оценката на характеристиката „дисциплина“. Високи оценки има за интелигентност, инициативност и самоувереност. В същото време потребността му от самоусъвършенстване е оценена като ниска и нулева, едва трима са я оценили като средна.



Фиг. 1. Оценка на качествата на ръководителя

Относно начина, по който взема решенията си, 6 души са споделили, че взимат сами решенията, а други 5 казват, че се консултират с тях за мнението им, но последния решава окончателно. Това показва, че не е ориентиран към включване на служителите в процеса на взимане на решения. Отговорите на въпроси 4 и 5 показват ангажираността на ръководителя съответно със задачите и резултатите, и с хората и взаимоотношенията. По първата насока – ориентацията към задачите, средно аритметичната оценка от всички анкети е 7, докато за ориентацията към хората оценката е 3. Следователно, според теорията на Таненбаум и Шмидт, стилът на ръководителя може да се определи като най-авторитарния, наречен стил „Казва“ – силно насочен към задачите и слабо насочен към взаимоотношенията. Управителят на търговската верига успява да достигне до определена степен заложените таргети по продажбите, но често се сблъсква със силно недоволство и текучество.⁴⁴



Фиг. 2. Стил на ръководство на управителя според управленската решетка на Блейк и Мутон

⁴⁴ Гергана Бонева - Дипломна работа за получаване на ОКС „Бакалавър“ във Факултет „Бизнес и Мениджмънт“ при РУ „Ангел Кънчев“, юни 2020

Отговорите по въпрос шести потвърждават този извод, макар че се прилага моделът на управленска решетка на Блейк и Мутон. Анкетираният има 5 възможни отговора за оценка от 1 до 9, с които описват поведението на управителя: цели да запази работния процес и да не се създават неприятности; цели да запази приятелските отношения на работното място; прави компромис между работа и хора; извършва работа, въпреки хората; извършва работа, чрез насърчаване на хората. Оценката е показана във фиг. 2.

Отговорите по елементите на седми въпрос могат да се обобщят с това, че ръководителят рядко търси идеите на подчинените си и предложения за подобряване на работата и резултатите (само двама посочват „често“), рядко влияе чрез подкрепа и насочване на усилията за постигане на целите (само трима посочват „често“) и служителите в работния процес не се чувстват удовлетворени (едва двама твърдят обратното). Повечето служители споделят също, че не им се дават подробни инструкции за изпълнение на задачите, но това се обяснява с факта, че половината са с над 10 години стаж в организацията. Следователно според модела на Р. Хаус „Път-Цел“, стилът на управителя е по-скоро директивен (б.а. - другите три са участващ, подкрепящ и ориентиран към постижения). Тъй като стандартите за изпълнение на задачите са ясно зададени, служителите имат опит и работят самостоятелно, а за ръководителя е по-важно постигането на целите отколкото удовлетвореността на подчинените.

Относно оценката на мотивацията, резултатите сочат, че седем от единадесетте анкетирани служители посочват, че по-скоро не се чувстват мотивирани на работното място, двама са до известна степен мотивирани, а останалите двамата са отговорили, че по-скоро са. Само двама от анкетираният считат, че разпределението на задачите в организацията е справедливо, което може да е една от причините за ниската мотивация на екипа в разглеждания търговски обект.

Таблица 2. Оценки на факторите, влияещи върху мотивацията на служителите (всяко поле показва брой отговорили)

Фактори	Нулева	Ниска	Средна	Висока	Много висока
Работна заплата			3	6	2
Бонуси				2	9
Качество на техническия контрол	5	2	3	1	
Безопасност на труда	6	3		2	
Фирмена политика	3	2	5	1	
Междучелностни отношения		3	4	2	2
Социални придобивки			2	5	4
Похвали от ръководителя	1		1	5	4
Подкрепа от ръководителя		1	4	5	1
Справедлива оценка от ръководителя	1		5	3	2
Естество на работата	1	3	2	4	1
Възлагане на отговорност		1	5	1	4
Възможност за повишение	1	1	4	2	3
Натрупване на опит		3	2	4	2

Други фактори са суистематизирани във въпрос 13 и резултатите от него са показани в таблица 2. Те са разграничени в две категории – хигиенни (работна заплата, бонуси, фирмена политка, междуличностни отношения, социални придобивки, безопасност на труда, технически контрол) и мотиватори (похвали от ръководителя, естество на работата, възлагане на отговорност, възможност за повишения, натрупване на опит, условия на екипна работа). Наличието на хигиенните не влияе за повишаване на мотивацията, а формира задоволство, докато липсата им води до недоволство у служителите. Мотиваторите са тези, които могат да въздействат за повишаване на мотивацията, (Рускова и Ябанозова, 2016).

От отговорите по въпроса, свързан с пирамидата на Маслоу, може да се каже, че потребностите, които са задоволени на работното място, покриват трите най-ниски равнища – физиология, сигурност и потребност от общуване. Условията на труд са добри и удовлетворяващи, включително работното време и заплащането. Потребностите на служителите да общуват по време на работа и в почивките са удовлетворени, като са осигурени и места за отдих. За да бъде задоволено следващото равнище в пирамидата е важна ролята на управителя.

Признанието на служителите, похвалите от ръководителя, подкрепящото отношение са много важни за поддържане и повишаване на ангажираността на служителите с работните процеси. Това се вижда и от отговорите, поместени в Таблица 2. Повишавайки тяхното самочувствие и самоуважение ще повлияе положително на резултатите, които показват в работата, а възможностите за натрупване на опит и поемане на отговорност позволяват да се удовлетвори и най-горното равнище в йерархията на Маслоу – потребността от развитие и самоусъвършенстване.

ИЗВОДИ

Може да се направи паралел между потребностите от първите три равнища в йерархията на Маслоу с хигиенните фактори на Херцберг. Ако са удовлетворени тези потребности на работното място, то при служителите ще е налице задоволство, но ако липсват, няма как да се задействат мотиваторите и да се удовлетворят описаните по-горе две нива на Маслоу.

Изводът, който се налага относно ръководния стил на управителя на разглежданата търговска верига и влиянието му върху мотивацията на служителите е, че чрез ориентация към задачите и осигуряване на основните условия те да бъдат постигнати, той може да постигне само задоволство и да осигури база за задействане на мотиваторите. За да ги използва обаче, той следва да промени стила си като повиши нивото на ангажираност с хората и взаимоотношенията си с тях като ги включва по-често в дискусии за решаване на проблеми; за предложения за подобряване на процесите по обслужване на клиенти; като показва повече уважение към тях и усилията им и не пести похвалите си. Особено, ако не са регламентирани възможности за израстване на служителите в йерархията, той би могъл да ги ангажира като им покаже доверие чрез възлагане на по-отговорни задачи.

От проучването става ясно също, че повечето анкетирани служители имат висока степен на професионална зрялост, но ниска степен на мотивация за работа. В такава ситуация, стилът на ръководство, който Херси и Бланшар препоръчват като подходящ е точно обратен на прилагания от ръководителя в момента. Той би следвало да задава само посоката и крайните резултати, които се целят, без да осъществява прекомерен контрол, като същевременно обърне повече внимание на изграждането на по-близки отношения с подчинените си. За целта е нужно да покаже към тях загриженост, съпричастност и емпатия. Особено в случай, че не може да осигури повишаване на възнаграждението, то доверието, активно показвано към служителите и по-приятелските отношения с тях биха ги задържали.

В уловията на пандемия от COVID-19, служителите в изследвания магазин се чувстват сигурни на работното си място, което е положителен резултат от управлението чрез стил, ориентиран към задачите. Вероятно в тази ситуация хората в по-голяма степен залагат на сигурността и ако тя не е налице, няма да им въздействат, т.нар. мотиватори. Ето защо

ръководителите следва да се стремят и да поддържат баланса между двете насоки – задачи и взаимоотношения.

REFERENCES

Kotsev, E., (2008). Organizational behaviour. Ruse

Kotsev, N., E. Kotsev, S. Ruskova. (2012). Theory of Management, Avangard print, Ruse

Ruskova, S., A. Yabanozova, (2016). Factors and tools for increasing the motivation of medical staff, PROCEEDINGS from The Scientific Conference RU & SU'16, University of Ruse "Angel Kanchev" and the Union of Scientists, Vol. 55 (9), pp. 38-42

Ruskova, S., I. Ruseva. (2018). Theoretical aspects of the impact of conflicts on employee motivation. IN: PROCEEDINGS from The Scientific Conference RU & SU'16, University of Ruse "Angel Kanchev" and the Union of Scientists, Vol 57, pp. 41-45

Stoycheva, B., S. Ruskova. (2020), Management decisions in emergency situations, In: Ubilee International Scientific Conference Economic Science, Education and Real Economy: Development and Interactions in the Digital Age, Varna, Publishing House "Science and Economics" - University of Economics, Varna, pp. 567-579

Hristov, T., Theories about the leadership features, <https://www.novavizia.com/teorii-na-harakternite-cherti-na-liderstvoto/> (Last Accessed on 08.11.2020)