

**Университет по застраховане, финанси и предприемачество
(VUZF), София, България**

**„Как рамката за ефективност на организацията (OPF),
управлявана от стратегическо лидерство, води до финансов
растеж на организацията?“**

Дисертационен труд - Резюме
за придобиване на степен „Доктор по икономика”
Факултет по маркетинг и мениджмънт във ВУЗФ

Автор:
Hitesh Sanghavi

Научен ръководител:
Доц. д.ик.н. Красимир Тодоров

2021

Съдържание

Въведение	5
А. Бизнес стойност на субекта	5
Б. Оригиналеност на темата на дисертацията	5
С. OPF: Обединяване на моделите McKinsey-7S и Balanced Scorecard:	5
Д. Цел на дисертацията	7
Е. Поле и предмет на изследването	7
Ф. Изложение на хипотеза: Изложение на проблема	8
Г. Задачи на дисертацията	9
Н. Структура на дисертацията	9
Глава 1	10
1.1 Въведение	10
1.2 Цел на изследването	10
1.3. Моделът 7 S на McKinsey	11
1.4 Система за управление на ефективността (PMS)	11
1.5 Рамка за ефективност на организацията (OPF)	12
1.6 Лидер и мениджър	13
1.7 Стратегия	13
1.8 Заключение	13
Глава 2	14
2.1 Необходимост от способности за „ефективно стратегическо мислене“ за растеж на организацията	14
2.2 Бизнес значение на прилагането на OPF	14
2.3 Перспектива на изследователското несъответствие	15
2.4. Анализ на модела 7 S на McKinsey (Стратегическият модел)	15
2.5 Теоретична концепция за лидер и развитие на лидерство	15
2.6 Теория на зрението, мисията, ценностите, целите, растежа, конкуренцията	16
2.7 Концепцията за балансирана система от показатели и организационна структура	16
2.8 Балансирана карта с показатели	17
2.9: Необходимостта на организацията да използва модела OPF	18
2.10 Концепцията за стратегически инициативи	18
2.11 Концепцията за инициативи за лидерство	19

2.12 Исторически произход на лидерството.....	20
2.13 Концепцията за лидерска комуникация.....	20
2.14 VUCA лидерство.....	21
2.15 Заключение.....	23
Глава 3.....	23
3.1 Концепцията на изследователския дизайн и методология.....	23
3.2 Очаквани открития и заключения.....	25
3.3 Въздействието на изследователския проект.....	26
3.4 Формулиране на OPF модела.....	27
3.5 Заключение.....	29
Глава 4.....	30
4.1 Описателният анализ на изследването.....	30
4.2 Концепцията за факторния анализ.....	30
4.3 Същността на мултивариантната статистика.....	32
4.4 Моделиране на структурно уравнение.....	33
4.5 Потвърдителен анализ на фактора.....	34
4.6 Модел на пътя.....	34
4.7 Концепцията за анализ на модерацията.....	35
4.8 Модерация Променлива с пола.....	36
4.9 Променлива за модерация.....	37
4.10 Променлива за модерация.....	37
4.11 Заключение: Резюме на изследването.....	38

Списък на фигурите

1	Моделът OPF: Обединяване на McKinsey и карта с балансиран резултат	8
2	Модел McKinsey	13
3	Модел за координация на стратегическа инициатива за глобални екипи (Harvey, Novicevic, 2002)	22
4	Рамка за стратегическо планиране	23
5	Изследователски подход	29
6	Преглед на методологията (проучване на висшето ръководство)	32
7	Мултивариантна статистика	39
8	Модел за измерване 1	40
9	Модел за измерване 2	41
10	Модел на пътя	41
11	Концептуална рамка (Memon et al., 2019)	43
12	Статистически модел (Memon et al., 2019)	43

Списък на таблици

1	Лидерски черти (Дон Клифтън, 2017)	25
2	Конструкции на данни	32
3	Дизайнът на метода на изследването	34

Съкращения:

BSC: Карта с балансиран резултат

M7S: 7S модел на McKinsey

VUCA: Летливи, несигурни, сложни и двусмислени

OPG: Ръст на ефективността на организацията

Въведение

Рамка за стратегическо лидерство и ефективност на организацията

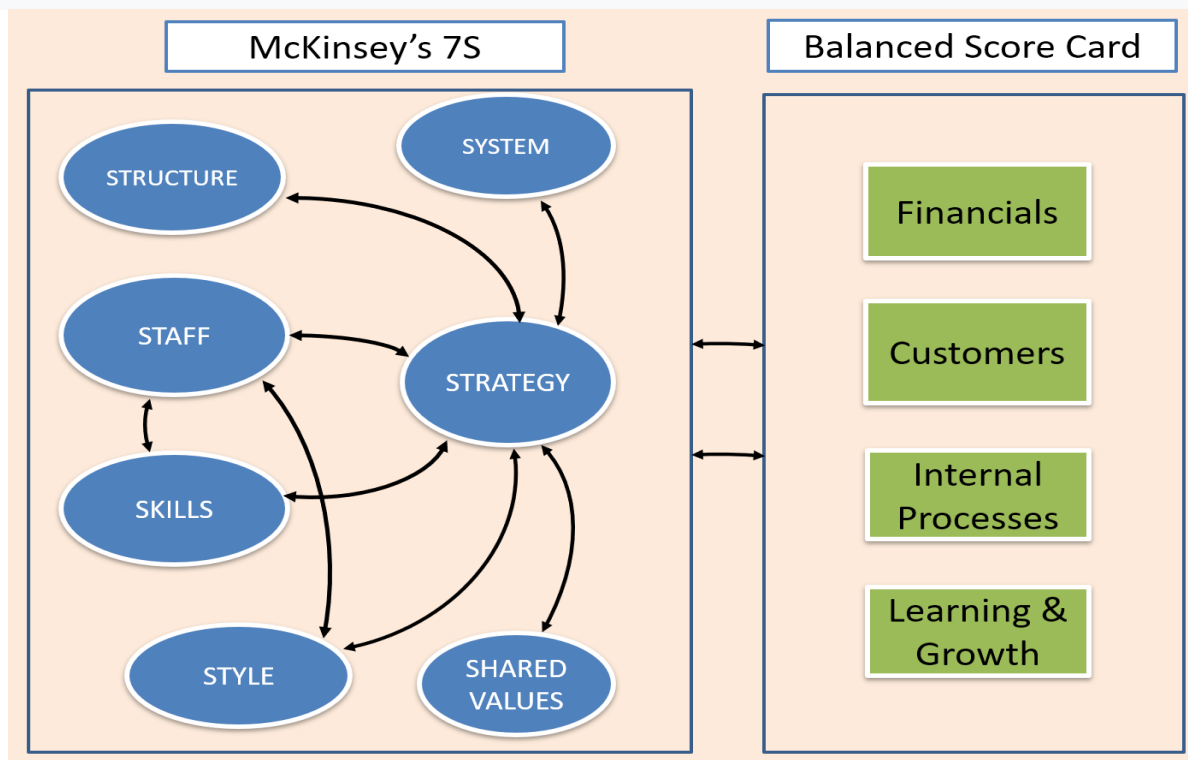
А. Бизнес стойност на субекта: Организациите, търсещи бърз растеж, използват радикални стратегии и инициативи за лидерство, за да получат значително конкурентно предимство на пазара. Бурната външна среда непрекъснато нарушава своите стратегии за растеж и измества плана си за растеж, символизиран от т. нар. „VUCA среда“ като летлив, несигурен, сложен и двусмислен. (Генерал Джордж У. Кейси, Дж. „Водещ в свят на VUCA“, Университет Корнел). Организациите могат да растат стабилно с повишени динамични параметри като хора, нови продукти и услуги, приходи и печалби. Те ще се сблъскат с проблеми, свързани с растежа, като стратегически инициативи и тяхното привеждане в съответствие с тяхната визия, мисия, ценности и бъдещо състояние.

Б. Оригиналеност на темата на дисертацията: Моделът OPF: Научното изследване има за цел да изследва елементи на организационния растеж, използвайки вътрешни двигатели за промяна и да се съсредоточи върху прилагането на ефективен PMS, съобразен със стратегическото ръководство и управляван от стратегическото лидерство. Изследването има за цел да проучи различни съществуващи инициативи, модели и рамки за стратегическо лидерство, налични в индустрията, и да стигне до най-подходящата рамка или модифициран модел, който ще бъде най-подходящ за постигане на стратегически ползи от лидерството за печеливш растеж в организацията. Създадохме нова рамка, наречена OPF (Organization Performance Framework), проектирана чрез обединяване на Балансираната карта на показателите (за изпълнение на стратегията) и модела McKinsey 7S (Организационно лидерство).

С.OPF: Обединяване на моделите McKinsey-7S и Balanced Scorecard: Балансираната карта на показателите и моделите McKinsey 7S имат своята структура, характеристики и предимства, които ще повлияят на дизайна, структурата и ефективността на организацията. Настоящият труд изследва, че и двата модела могат да съществуват в новоизградена симбиоза. Балансовата карта има 4 жизненоважни стълба, които могат да действат като предиктор или двигател и да повлияят на компонентите на модела McKinsey-7S. Трудът изследва зависимостта и взаимодействието между компонентите на двата модела един с друг. При сравнението на компонентите на тези модели установихме, че някои от тези междуконпонентни корелации са циклични. Това

означава, че компонентът на балансираната система от резултати влияе като двигател за един или повече компоненти на модела McKinsey и обратно. По този начин е конструиран модела, наречен OPF (Organisation Performance Framework), който представлява обединение на Balanced scorecard и модела McKinsey. Фокусът е поставен върху качествените корелации между компонентите на смесен OPF модел. Изследователската инициатива има за цел да създаде този обединен модел на OPF, за да позволи появата на надеждна алтернатива за изпълнение на стратегията.

Лидерството е разделено на две категории. Първата, наричани „официални лидери“ или „предполагаеми“ лидери, на които се възлага (или където личността на личността произтича) формални или юридически правомощия да насочват другите (Kort, 2008; Ridgeway, 2003). Втората, „възникващите лидери“ упражняват (или там, където лидерската идентичност се извлича от упражняването) значително влияние върху другите в екипи без официално разпределени авторитети (House and Baetz, 1979; McGill and Slocum, 1998). Стратегическото лидерство се отнася до потенциала, който съществува в организацията за създаване на стратегическа визия за растежа на организация или част от организацията.



Фигура 1: Моделът OPF: Обединяване на McKinsey и карта с балансиран резултат

С. Стратегията е предназначена за постигане на тези дългосрочни цели, извлечени с помощта на визия, мисия и бизнес цели. Те се наричат още BHAG

(възвишени - агресивни - цели). ВНАГ представлява дългосрочна цел и ръководството трябва да извлече средносрочни и краткосрочни цели от ВНАГ. ВНАГ е формулирана цел, която може да бъде постигната в рамките на 10 до 30 години (Дейвид Стенли, *Journal of nursing management*, 2008). Тези средносрочни и краткосрочни цели са категоризирани в 4 стълба на BSC - Финанси, Клиенти, Вътрешни процеси, Обучение и Растеж. Целта, основните ценности и мисията на организацията също играят важна роля при определянето на целите, особено как ще бъдат постигнати.

Д. Цел на дисертацията: Растежът на организацията до голяма степен зависи от ефективни и ефикасни PMS, съчетани със стратегическо лидерство в бързо променяща се пазарна среда. Растежът е процес на развитие, който тласка организациите към нови измерения по отношение на приходите, размера, печалбите, продуктите и пазарния дял. Изпълнението е акт на изпълнение или такова на определени цели с определена скорост. Инвестициите, необходими за развитие на компетентност за всички роли, са доста значителни. Това изследване има за цел да проучи въздействието на стратегическите инициативи и лидерския фокус върху растежа на организацията. Изучаването на съществуващите инициативи, модели и рамки за стратегическо лидерство ще стимулира изграждането на знания на изследователя. Нашата цел е да проверим връзката между стратегическото ръководно поведение на организацията и неговото въздействие върху икономическия ѝ растеж. Това ще позволи на ръководството да финансира и инвестира ресурси в съответни стратегически инициативи, които стимулират икономическия растеж. Поставили сме си за цел да проверим дали ефективното сливане на стратегията и ръководената от менджмънта рамка за управление на изпълнението, наречена OPF (*Organisation Framework*), може да доведе до икономически растеж на организацията. Каквото и да се инвестира във външните фактори на растеж, то може (или не) да се превърне в резултати, основани на растежа, освен ако не използваме тези инвестиции чрез благоприятните резултати, използвайки OPF.

Цел на изследването: Използвайки стратегическо лидерство, наблюдава ли се значително въздействие върху растежа на организацията чрез ефективно прилагане на OPF (Рамка за ефективност на организацията)?

Е. Поле и предмет на изследването: Дисертационния труд изследва принципите на стратегията и лидерството, свързани заедно с компонентите на двата модела. Картата за балансиран резултат (за изпълнение на стратегията) и моделът McKinsey 7S (за организационно лидерство), както е показано на фигура 1 по-горе. В

това изследване искаме да установим корелация между 7 компонента на модела McKinsey и четири BSC стълба и да изложим причинния ефект на корелацията. Въз основа на корелациите, организациите ще наблюдават своите инвестиции в тези инициативи спрямо възвръщаемостта на своите инвестиции, за да измерват успеха. Темата на тази дисертация е съсредоточена около формирането на уникалния модел OPF (Рамка за изпълнение на организацията). Проведено е проучване с 101 лидери в бранша от различни географски райони, включително различни ИТ компании (малки, средни и големи), включително двата пола на лидери и стратегии. Валидирането на концепцията се извършва от лидерите в бранша и независими експерти, имащи огромен опит в областта на управлението.

Е. Изложение на хипотеза: Изложение на проблема: „Как рамката за ефективност на организацията (OPF), управлявана от стратегическото лидерство, води до растеж на организацията?“

НО: Няма значително въздействие на ефективна OPF (рамка за ефективност на организацията), задвижвана от стратегическо лидерство, върху нейния растеж?

Н1: Има ли значително въздействие на ефективната OPF (рамка за ефективност на организацията), движена от стратегическото лидерство, върху нейния растеж?

В случай, че тази хипотеза е вярна, можем да препоръчаме на организацията да инвестира значително в OPF (в сравнение с инвестиции в маркетинг, съюзи и управление на външните сили). Целта на тази хипотеза е да помогне на ръководството да потвърди инвестиционните решения в полза на прилагането на рамката на OPF, подкрепяща растежа на бизнеса. В случай, че хипотезата на това изследване е вярна, тогава инициативите OPF (задвижвани от стратегия и лидерство PMS) значително ще повлияят на икономическия растеж на организацията.

Обхват на изследванията за дисертацията: Обхватът на изследването е внимателно проектиран с най-добрата комбинация от изследователската цел, изследователската разлика, параметри като пол, индустрия и география. Изследователският проект изучава пробите по отношение на ИТ индустрията, размера на организацията, пола на лидерството и географските вариации.

Области извън обхвата на изследването: За да се запази фокусът на научните изследвания, не се включват следните области: Не-ИТ организации, Организации, които са преминали през придобивания или тепърва ще се появяват практики на стратегическо лидерство, стартиращи компании и желаещи да разработят стратегия за първи път.

Г. Задачи на дисертацията: Първата задача е да се направи разлика между същността на основните концепции за управление, използвайки стратегия и лидерска парадигма, и как те влияят върху нейната система за управление на изпълнението. На второ място, заданието се отнася до компонентите на Balanced Score Card и модела Mckinsey и изследва тяхната взаимозависимост. Третото задание включва проучване на въздействието на всеки компонент от двата модела върху други свързани компоненти, което води до растежа на организацията. Четвъртото задание беше изграждането на уникалния модел на OPF (Organisation Framework Performance) чрез теоретично изучаване на тези концептуални компоненти и тяхното въздействие върху основите на стратегията и лидерството, което води до неговия растеж. Петото задание е анкетата със 101 респонденти от висшия мениджмънт и събиране на техните значими идеи (качествено и количествено) за изследването. Шестото задание е насочено към валидиране на предложения концептуален модел OPF (Рамка за ефективност на организацията) за количествен анализ на данните от проучването от 101 лидери в бранша. Това задание осигурява адекватна статистическа валидация за положителното въздействие на модела OPF върху неговия растеж.

Н. Структура на дисертацията: Дисертацията се състои от четири глави, заключение, ползи и предизвикателства на модела OPF, Бъдещ обхват на научните изследвания, Принос към академичната литература, Библиография, Приложения и справки. Основният текст е представен в рамките на 300 страници (+20 страници приложение към таблици), като се цитират над 350 научни източници. Глава първа се състои от въздействието на стратегическото лидерство и ефективността на организацията и икономическия растеж на бизнеса, системата за управление на ефективността и въвеждането в организационната рамка за ефективност (OPF) като обединение на McKinsey и Balanced Score Card. В глава втора се описват лидерските компоненти като развитие на лидерството, лидерски принципи, черти и нива на лидерство. Моделът на OPF препоръчва обединяване на стратегически инициативи и инициативи за лидерство като комбинирано поведение за причината за растежа на бизнеса. Глава 2 завършва с Кърт Левин 3 - Сценичен модел, ADKAR Модел за промяна, модел на промяна на "Пет рамки" на Mckinsey и Смяна на калейдоскоп. Глава трета се състои от изследователски дизайн и методология, изследователски методи, цел, необходимост, цели, изследователски пропуски и добре проектиран обхват на изследването. Добре проектиран метод за анкетиране с 10 въпроса за лидерство и стратегия се прилага за над 101 висши ръководни кадри и експерти с обосновка на

дизайна на въпросника. Статистическият анализ и резултатите са обсъдени в глава 4 с Дескриптивен анализ, Факторен анализ и Анализ на умереността с подробности за Анализ на проучвателния фактор (EFA) и Анализ на потвърждаващия фактор (CFA). Количественият анализ на отговорите на 101 анкети за десет въпроса за лидерството и стратегията е демонстриран с помощта на модела на пътя и моделирането на структурните уравнения.

Глава 1:

Стратегическо лидерство и неговото въздействие върху растежа на организацията

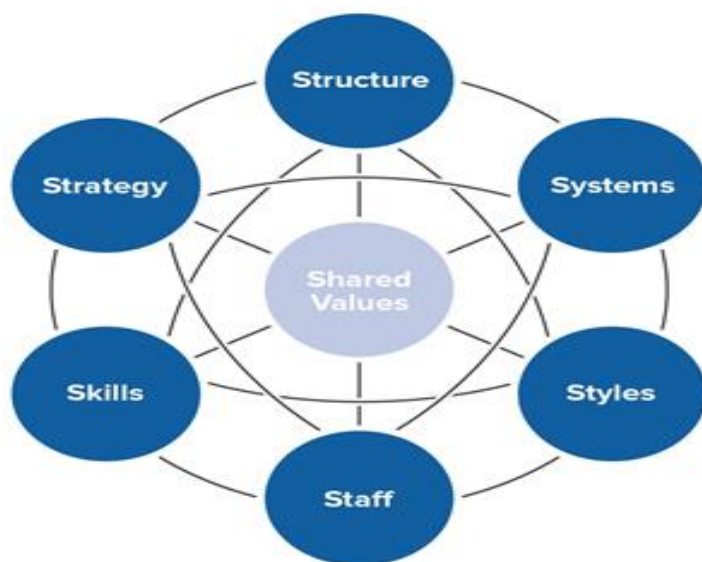
1.1 Въведение: Лидерските способности трябва да бъдат съобразени със стратегическите цели, предизвикателствата за растеж и външните предизвикателства. Различните типове лидерство в управлението са трансформационно, транзакционно, автентично, теория на непредвидените обстоятелства, служебно, политическо, ситуативно, „разпределено“ или „разпръснато“ лидерство (Дейвид Стенли, *Journal of nursing management*, 2008). Структурата на организацията (роли и отговорности), компетентностни профили, системи за мониторинг на работата (за вътрешни и клиенти), стимулираща структура, целите на продажбите за служителите трябва да бъдат недвусмислени и съгласувани за постигане на бизнес целите. Компетентностите (знания, умения и черти), ако бъдат надградени, ще повишат мотивацията на служителите.

Този научен труд има за цел да изследва елементите на организационния растеж, като използва вътрешни двигатели за промяна, като се фокусира върху прилагането на ефективен PMS, съобразен със стратегическото ръководство и управляван от стратегическото лидерство. Лидерството е разделено на две категории. Проучване посочва, че факторите „Обучение и растеж на служителите (компетенции)“ ще повлияят на вътрешните процеси, които въздействат върху клиентите, като от своя страна въздействат върху приходите и печалбата, водещи до растеж (цитирано от Niven, P., n. D. *Balanced Scorecard*, 2018). По този начин ефективният PMS, ясната стратегия и фокусираното стратегическо ръководство се очаква да доведат до резултати, които оказват влияние върху постигането на организационните цели, което води до нейния печеливш растеж.

1.2 Цел на изследването: Стратегическото лидерство се отнася до потенциала, който съществува в дадена организация за създаване на стратегическа визия за растежа

на дадена организация или част от организацията. Организациите се съсредоточават сериозно върху печеливш растеж, но им липсва стратегическата визия и инициативи за постигане на целите и тяхното превишаване. Това изследване има за цел да проучи различни съществуващи инициативи, модели и рамки за стратегическо лидерство, налични в индустрията, и да стигне до най-подходящата рамка или модифициран модел, който ще бъде най-подходящ за постигане на стратегически ползи от лидерството за печеливш растеж в организацията. Извличаме същността на създаването на нова рамка, наречена OPF (Организационна рамка за ефективност). Тази рамка е проектирана чрез обединяване на балансираната карта с резултати (за изпълнение на стратегията) и модела McKinsey 7S (организационно лидерство). Този модел трябва да осигури система за управление, която може да внедри основите на растежа в дадена организация.

1.3. Моделът 7 S на McKinsey: Концептуалната рамка започва с лидер, който определя Стратегията и насочва нейното изпълнение, използвайки упълномощена система за управление на промените, използвайки мотивиран PMS. Ние нарекохме тази концептуална рамка „Рамка за ефективност на организацията“ (OPF). Според модела 7S на McKinsey, стратегията е основен компонент на всяка организация, заедно с други 6S (структура, системи, стил, умения, споделени ценности и персонал).



Фигура 2: Модел McKinsey

1.4 Система за управление на ефективността (PMS): Степента, до която организацията може да предскаже успешното прилагане на своите стратегии, зависи от

представянето на работната сила и ефективната „Система за управление на ефективността (PMS)“. Тези инициативи за ПМС трябва да бъдат приведени в съответствие със Стратегията за растеж и да се ръководят от фокусирано лидерство. Целта на изследването (водещо до формирането на OPF) е да се проектира и внедри ефективен PMS за повишаване на фактори за ефективност като (но не само) компетентност, ефективна организационна структура, култура, роли и отговорности, стимули и система за оценка на ефективността. Взаимовръзката между компонентите на две рамки за управление в модела OPF показва резултатите от растежа на организациите, както е показано по-долу:

Стратегията (M7) въздейства върху системите (M7) и процесите (BSC) [Циклично въздействие]

1. Стратегията (M7) въздейства върху клиента
2. Стратегията (M7) влияе върху растежа (BSC)
3. Структурата (M7) влияе върху процеса и инициативите (BSC)
4. Структурата (M7) е свързана с обслужването на клиентите
5. Структура (M7) даваща възможност за финансов растеж (BSC)
6. Споделените ценности (M7) се появяват чрез обучение и растеж (BSC)
7. Стил на управление (M7) влияе на персонала (M7)
8. Стил на управление (M7) се оценява от клиента (BSC) и доставчиците
9. Уменията овластяват персонала и впечатляват клиента, водещ до растеж (BSC)
10. Персоналът (M7) влияе върху растежа (BSC)
11. Системите (M7) въздействат върху процесите (BSC) и клиента (BSC)
12. Стратегията (M7) въздейства върху финансовата (BSC)

1.5 Рамка за ефективност на организацията (OPF): PMS може да бъде проектирана и внедрена за всяка организация. Някои организации обаче могат да имат определена стратегия с всичките си 4 компонента (Корпоративна, бизнес, оперативна и функционални стратегии - CS, BS, OS, FS), добре разбрани и документираны, за да могат ръководството и екипите да следват указанията му. Стратегията трябва да се ръководи от способно и вдъхновяващо ръководство, което може да мотивира управлението на промените в организацията, като ангажира всички заинтересовани страни. По този начин лидерството движи изпълнението на стратегията, а изпълнението на стратегията изисква ефективна „Програма за управление на промените“.

Лидерство ➔ Стратегия ➔ Управление на промените ➔ PMS (Система за управление на ефективността)

Организацията се представя ефективно с горепосочените концепции, интегрирани безпроблемно, за да функционира в унисон като единно обединено цяло. Формулирането на стратегията ще повлияе на останалите 6 S от модела на McKinsey за всяка програма за управление на организационните промени. По този начин намираме за наложително да използваме модела McKinsey, за да оценим въздействието на всяка промяна в организацията, за да проучим ефекта на стратегията върху останалите в организацията. OPF е изграден с цел ефективно прилагане на стратегията в дадена организация. Като рамка тя се състои от обединяване на концепции за лидерство и стратегия. Може да се прояви в идейния формат, както е показано по-долу.

OPF = Функция (Лидерство, стратегия)

1.6 Лидер и мениджър: В прегледа на литературата се води дълъг дебат относно диференциацията между мениджър и лидер и не толкова ясните граници между двете роли и функции. Лидерът постига дългосрочни резултати, нови пробивни иновации, нови пазари, като изпълнява три основни неща:

а) Установява визията, посоката и необходимата стратегия за постигане на визията.

б) Привежда хората в ефективна комуникация, за да консолидира всички участници с разбиране, приемане и действие.

в) Мотивира, вдъхновява и помага на екипа да преодолее бариерите пред промяната чрез задоволяване на основните човешки нужди. (Хосе Луис Ромеро, Лидерство срещу управленски умения)

1.7 Стратегия: Стратегията осигурява импулс и насока към нарастващите дейности в организацията. В процеса на стратегическо управление има три етапа - формулиране на стратегия (креативно), изпълнение на стратегия (оперативно съвършенство) и оценка на стратегията (аналитично) (Тодоров К., Акбар Ю., 2018). Според Тодоров и Акбар има 4 нива на стратегии като Корпоративна стратегия (CS), Бизнес стратегия (BS), Функционална стратегия (FS), която определя тактиката, и Оперативна стратегия (OS), която определя действията. Всяко от тези нива може да приложи формулиране, изпълнение и оценка на стратегията.

1.8 Заключение: Стратегическото управление се стреми да постигне и поддържа конкурентно предимство. Организация с конкурентно предимство може да създаде по-голяма икономическа стойност от конкуренцията на устойчива основа (около

3-5 години последователно). Конкурентното предимство представлява разлика между икономическата стойност на фирмата и икономическата стойност, създадена от нейните конкуренти. Временното конкурентно предимство продължава в краткосрочен план, а устойчивото конкурентно предимство продължава в дългосрочен план. Дългосрочното конкурентно предимство изисква непрекъснато адаптиране към иновациите, промените в околната среда и ефективно прилагане на стратегическо управление.

Глава 2:

Преглед на литературата: Теория и концепция за стратегическо лидерство

2.1 Необходимост от способности за „ефективно стратегическо мислене“ за растеж на организацията: Организацията могат да се развиват чрез придобиване на малки и средни клиенти. За да придобият големи клиенти, те трябва да развият компетентен екип с възможности за „ефективно стратегическо мислене“. За тази инициатива за растеж от екипите по продажби и доставка се изисква задълбочено обучение и готовност за висока производителност. Като се има предвид огромното значение, което организацията придават на своя успех, новите и по-целенасочени изследвания трябва да се извършват непрекъснато и постоянно. Следва да бъдат въведени нови модели, рамки и инициативи, за да останем по-напред от конкуренцията и да останем основен играч на пазара и да гарантираме, че растежът остава постоянен експоненциален и изобразяващ положително и възходящо движение.

2.2 Бизнес значение на прилагането на OPF: Разглеждането на финансовите инвестиции в изпълнението на OPF на организацията е необходимо за получаване на бизнес резултати и растеж. Овластяването и адекватността на ресурсите на управлението оказват значително влияние върху емоциите на служителите и от своя страна влияят върху настроеността им и по този начин върху поведението и представянето им. (Chao Miao a, Роналд Х. Хъмфри, Shanshan Qian, 2016). Подобряването на ефективността на персонала изисква надграждане на уменията им, според ролята им в организационната структура. Политиките за обучение и развитие на компетентности в стратегията, лидерството и PMS могат да бъдат установени въз основа на съотношението между компонентите на McKinsey и BSC.

- Политики и бюджети за стимулираща структура (система) мотивират персонала да се чувства възнаграден за тяхното представяне. За въвеждане на стимулна

структура (като система) за насърчаване на екипа, ръководството трябва да се приведе в съответствие със структурата.

- Тъй като мениджмънтът култивира по-добър стил на общуване като резултат от стратегическото обучение и лидерско образование, решенията могат да се вземат в среда за сътрудничество и участие (споделени ценности).

- Предизвикателството да се приложат оперативни промени в организацията поради стратегически ходове изисква силно мотивиран екип. Това предполага разпределение на бюджета за изпълнение на стратегиите и лидерските инициативи в организацията.

2.3 Перспектива на изследователското несъответствие: По време на прегледа на литературата открихме, че всеки фактор като Стратегия, Лидерство и ефективен ПМС допринася за растежа на организацията. Според прегледа на литературата организациите могат да се развиват и поради действия, произтичащи от визията на управлението, външни възможности, нови продукти, вътрешни стимули (Abebe, 2011), стратегически инициативи или поради придобиване или съвместно предприятие, развитие на бизнеса (маркетинг, брандиране, и продажби) инициативи, проучване на нови пазари, изкупуване, увеличаване на географското присъствие чрез инвестиции. " Разликата в знанията обаче е как комбинираната рамка от ефективни инициативи за стратегия и лидерство може значително да повлияе на икономическия растеж на организацията чрез насърчаване на ефективно PMS.

2.4. Анализ на модела 7 S на McKinsey (Стратегическият модел): Стратегията осигурява импулс и насока към нарастващите си дейности. В процеса на стратегическо управление има три етапа - формулиране на стратегия (креативна), изпълнение на стратегията (оперативно съвършенство) и оценка на стратегията (аналитична).

2.5 Теоретична концепция за лидер и развитие на лидерство: Великият лидер постига целите последователно при различни обстоятелства, чрез насоката на човешката помощ, с или без поемането на властта. Успешните лидери владееят изкуството да управляват хората и социалната среда, като разбират емоциите и чувствата на своя екип и връзката на техните индивидуални цели с целите на организацията.

Нива на лидерство: Лидерството се състои от множество нива като корпоративно лидерство, лидерство на отдели и ръководство на екип. Една от важните функции на ефективния лидер е изграждането на печеливши отбори, водени от

ръководители на екипи. Лидерите трябва да водят, като създават други лидери за екипи и отдели, като насърчават ефективността на екипа, като разбират процесите на ръководство на екипа и естеството на функционирането на екипа (Frederick P. Morgeson, D. Scott, Elizabeth P. Karam - Leadership in Teams).

Стратегическо планиране: Стратегическото планиране представлява систематичен процес, включващ дългосрочен анализ, състоящ се от планиране, организиране, персонал, ръководство и контрол. Основната цел е да се гарантира: краткосрочна ликвидност, да бъде печеливша, поне в дългосрочен план, и да се постигне растеж на бизнеса, както се очаква от заинтересованите страни. Стратегическото планиране е дисциплиниран, дългосрочен и непрекъснат процес на изграждане на бизнес решения в хармония и системна организация на ресурсите, необходими за изпълнение на решенията.

2.6 Теория на зрението, мисията, ценностите, целите, растежа, конкуренцията: Визията на една организация е мечта с краен срок. Той определя желаната бъдеща позиция с фокус върху бъдещия клиент. „Какви искаме да бъдем?“ Добре дефинираната Визия се състои от основната идеология и предвиденото бъдеще. Изложението на мисията се състои от принципи, които се обмислят внимателно и систематично се привеждат в съответствие с разработването на стратегия. Основните ценности на компанията определят как да се прави бизнес и да се реализират целите на мисията. Основните ценности са необходимите и трайни характеристики на организацията.

2.7 Концепцията за балансирана система от показатели и организационна структура: Организационната структура разкрива нейната същност като - това е начинът, по който задачите на работата са формално разделени, групирани и координирани в рамките на една организация. (Робинс, Основи на управлението). Организационният дизайн се дефинира като процес, който включва решения за шест ключови елемента: специализация на работата, департаментализация, командна верига, обхват на контрол, централизация и децентрализация и формализация (Stephen R. Tiller, 2012). Има различни видове организационна структура: Специализация на работата, Департаментализация (функционална, продуктова, географска, процесна и клиентска), Командна верига, Орган, Делегиране, обхват на контрол, централизация и децентрализация, Формализация и стандартизация.

Системи: „Системата за управление трябва да обхваща всички контекстуални и културни фактори, които влияят върху дейността на компанията. Дизайнерите на системи за управление трябва да обмислят обслужването на всички заинтересовани страни като клиенти, служители, инвеститори, доставчици, топ мениджмънт и корпоративно общество. Ефективната система за управление трябва да задоволява нуждите на тези заинтересовани страни, без да се жертва оперативната ефективност и трябва да бъде проектирана да насърчава синергията между влиянията на културата и заинтересованите страни “(Стивън Р. Тилер, 2012).

Стилове на управление: Стиловете на управление са принципите, които подчертават методите, способностите и техниките, които мениджърите използват при справяне със ситуации и изразяване на лидерство в организацията. (Джордж Буката, Александру Мариус Ризеску). Факторите, които влияят върху стиловете на лидерство са физически и конституционални фактори (възраст, ръст, тегло, психо-физически характеристики), психологически фактори (обща интелигентност и цялост на характера), психосоциални фактори (общителност, престиж), социологически фактори. (Джордж Буката, Александру Мариус Ризеску)

2.8 Балансирана карта с показатели: Балансираната карта с резултати е инструмент за изграждане на системи за управление на ефективността и управление на стратегията в организацията (Поставяне на балансираната карта с резултати, Робърт С. Каплан, Дейвид П. Нортън). Методът на балансираната оценка на резултатите идентифицира Финанси, Клиенти, Вътрешни процеси и Развитие на служителите като четири основни стълба на растеж. Всеки фактор има цели, мерки, цели и инициативи, които са хоризонтално и вертикално подравнени, за да се подкрепят взаимно. Финансовата перспектива включва възвръщаемост на инвестициите (ROI), паричен поток, нетен оперативен доход, ръст на приходите, коефициент на изплащане на дивидент, подобряване на структурата на разходите, печалба след данъци, възвръщаемост на използвания капитал (ROCE) обем на продажбите. Перспективата на клиента включва предложението за стойност на клиента, описващо как те ще се разграничават и следователно на какви пазари ще се обслужват. (Пол Р. Нивен).

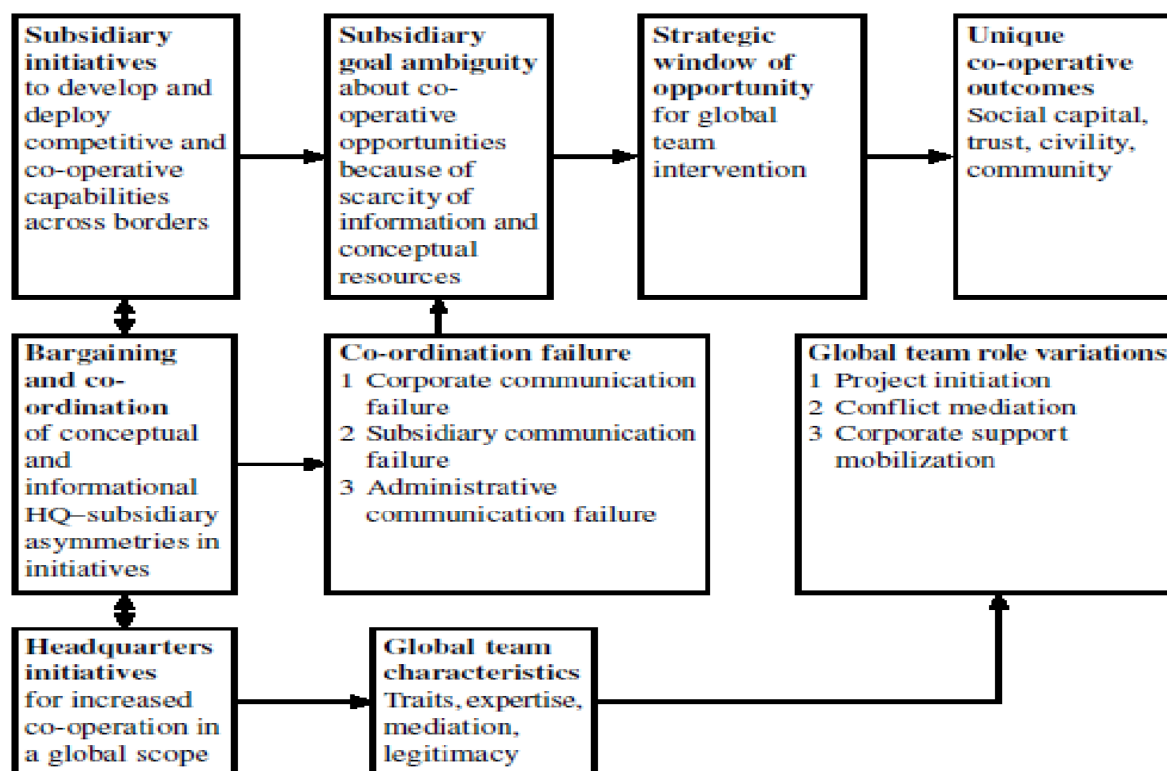
Вътрешният бизнес процес се състои от ключовите процеси, върху които организацията трябва да се съсредоточи, за да достави стойност на клиентите и да генерира стойност за акционерите. Тази перспектива се фокусира върху „как“ да се създаде стойност за клиентите. „Връзката между процесите и клиентите е ключова, тъй като тук е сигнал за два основни прехода: от вътрешен (служители, климат, процеси)

към външен (клиенти) и от нематериален (умения и знания и др.) Към материален (клиент резултати и финансови награди). Обучение и перспектива за растеж на служителите: Процесите ще успеят само ако адекватно квалифицирани и мотивирани служители, снабдени с точна и навременна информация и водени от ефективно ръководство, ги изпълняват. (Д-р А А Malgwi и Н. Dahiru).

Стратегически карти: Стратегическата карта дава възможност на организацията да опише и илюстрира на ясен и общ език своите цели, инициативи и цели; мерките, използвани за оценка на неговите резултати (като пазарен дял и проучвания на клиенти), както и връзките, които са в основата на стратегическото ръководство. Добре изградената Стратегическа карта и Балансирана карта от показатели трябва да разкажат историята на Стратегията на организацията чрез относително малък брой цели и мерки, изплетени заедно през перспективите. (Пол Р. Нивен)

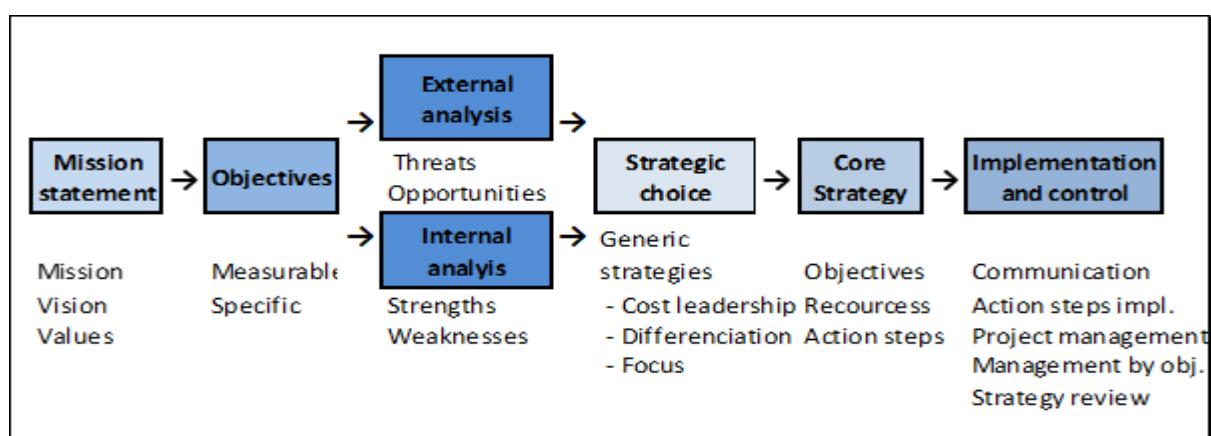
2.9: Необходимостта на организацията да използва модела OPF: Най-важният критерий при определянето на стратегията на организацията, съобразен с визията, мисията и в съчетание с основните ценности и основна цел е да се осигури дългосрочната устойчивост на нейните продукти и услуги. Това е независимо от целия шум, дължащ се на иновации, творения, прекъсвания, конкурентоспособност, дебати на пазара и други предсказуеми и непредсказуеми фактори. Стратегията осигурява ясна връзка на целите и критериите, които свързват настоящото състояние „какво е“ с дългосрочно състояние „бъдете“. Добре дефинираната стратегия премахва нежеланите решения, като определя ефективни политики.

2.10 Концепцията за стратегически инициативи: Целият дух на успешен растеж се крие в навременното изпълнение на тази стратегия. Най-голямото стратегическо предизвикателство на организацията не е стратегическото мислене, а стратегическото действие (Bregman, P., 2017, Harvard Business Review). Стратегията трябва да бъде широко споделяна, разбираана и използвана като основа за индивидуални и екипни решения. Организационното поведение е много трудно да се промени, тъй като трансформационната промяна изисква много хора да правят нещата по различен начин (Cooke-Davies, T., 2016, Eds Dennis Lock и Reinhard Wagner). Интелигентните процеси, ангажираните хора, намаляващи сложността и способното и знаещо лидерство могат да направят стратегическите инициативи успешни.



Фигура 4: Модел за координация на стратегическа инициатива за глобални екипи (Harvey, Novicevic, 2002)

2.11 Концепцията за инициативи за лидерство: Стратегическото управление превръща динамичния набор от външни (конкурентни) и вътрешни променливи (операционна среда, включително ресурси и възможности) на организацията в структуриран набор от бъдещи цели на SMART, както е отразено на фигурата по-долу.



Фигура 5: Рамка за стратегическо планиране (адаптирано от Barney J., Hesterly W. : Strategic Management and Competitive Advantage, 2012)

Структура на организацията: Изборът на организационна стратегия зависи от дизайна на структурата и процесите на организацията. Всяко несъответствие между двете може да доведе до пречки за успешно представяне и резултати (Miles, R. E., & Snow, 1978). От друга страна, организационната стратегия и структура оказват влияние върху икономическите резултати на организацията и пазара, на който тя продава (Caves, R. E., 1980). Централизацията е най-изследваното измерение в изследванията, свързани с организационната структура (Rapert, M. и Wren, B., 1998).

2.12 Исторически произход на лидерството: Целта на лидерството е да създаде значима промяна в организациите, а целта на ръководството е да даде подредени резултати. Лидерството също предполага пренасяне на сила и то има две различни перспективи: поведенческа (френска и Raven, 1959; Raven, 1992, 1993) и харизматична (Yukl, 1994). Той също така включва перспектива за пола, мрежи, процеси на вземане на решения, управление на граници, несигурност, контрол на технологиите, контрол на властта на контра-организациите (Morgan, 1986), сексуалната сила (Foucault, 1984), знания и информация (Jackson and Carter, 2000; Morgan 1986; Pettigrew, 1972), екологичен контрол (Cartwright, 1956; Oldham, 1976) и истината (Jackson and Carter, 2000),

2.13 Концепцията за лидерска комуникация: Продуктивните комуникационни умения за ефективен лидер изискват стратегическо поведение на изпълнителния директор за срещи и други комуникации. Ефективната комуникация е двупосочен процес, включващ както говорене, така и активно слушане с правилното разбиране (Luthra, A. и Dahiya, R., 2015). Предишни проучвания потвърждават, че лидерството играе ключова роля в комуникацията на качеството, визията, мисията, целите, обратната връзка и стратегиите (Arsovski, S. and Nikezić, S., 2012). Автентичността изисква внимателно саморазкриване; ако не бъде контролиран, той може да даде обратен ефект (Lawrence, T., 2015), (Lim, V.S., 2006). Умелото саморазкриване се грижи за организационния и културния контекст, уместността на задачата и времето, като избягва споделянето на лична информация и поддържа истинските разкрития (Rosh, Lisa и Offermann, Lynn, 2013)

Доверие и взаимоотношения: Доверието е ключовият компонент на много стилове на лидерство, които могат да повлияят на факторите за изпълнение (Podsakoff, PM, MacKenzie, SB, Moorman, RH и Fetter, R., 1990) и няколко резултата, било то отношение към поведението, или към изпълнението. Автентичното лидерство се

определя като модел на поведение на лидера, който насърчава положителни психологически способности и положителен етичен климат.

VUCA лидерство: Мениджърският екип трябва да упражни способностите си да се адаптира бързо към пазарните промени в турбулентна, хаотична и нестабилна среда и да промени организационната структура, стратегия, стил, системи и умения. Лидерите са изправени пред неизбежно предизвикателство да внедрят иновации в своите процеси на производство, доставка, продажби и маркетинг и да развият силен екип, който да създаде устойчив бизнес процес за следващите години. Такава турбулентна, разрушителна и нестабилна пазарна ситуация е като VUCA среда - нестабилна, несигурна, сложна и двусмислена (генерал Джордж У. Кейси).

2.14 VUCA лидерство: Мениджърският екип трябва да упражни способностите си да се адаптира бързо към пазарните промени в турбулентна, хаотична и нестабилна среда и да промени организационната структура, стратегия, стил, системи и умения. Лидерите са изправени пред неизбежно предизвикателство да внедрят иновации в своите процеси на производство, доставка, продажби и маркетинг и да развият силен екип, който да създаде устойчив бизнес процес за следващите години.

Таблица 1: Лидерски черти (Дон Клифтън, 2017)

1	Постижител - Имате вътрешен огън и двигател, който гори във вас, подтиквайки ви да постигнете повече. След всеки успех огънят се подновява отново, като ви тласка още повече.
2	Активатор - Един е нетърпелив за действие. Само действието води до изпълнение. След като бъде взето решение, нямате търпение да действате, независимо от притесненията.
3	Адаптивност - Лидерите живеят в момента и не виждат бъдещето като фиксирана дестинация. Те го виждат като място, което вие създавате от избора, който правите в момента.
4	Аналитични - Лидерите предизвикват други хора да докажат своите здрави теории. Въоръжени с данни, те търсят модели и връзки с логика и строгост.
5	Аранжиране - В сложна ситуация, включваща много фактори, лидерите се радват да управляват всички променливи, да ги подравняват и пренареждат, докато не са сигурни, че са ги подредили във възможно най-продуктивната конфигурация.
6	Вяра - Лидерите дефинират и практикуват определени основни трайни ценности. Те придават на живота ви смисъл и удовлетворение, осигуряват насоки и насоки към набор от приоритети.
7	Команда - След като лидерът формира мнение, той трябва да го сподели с другите. След като целта е поставена, те се чувстват неспокойни, докато не приведат другите в себе си. Те не се страхуват от конфронтация; по-скоро те използват конфликта като първата стъпка към разрешаване.
8	Комуникация - Лидерите обичат да обясняват, описват, хостват, говорят публично и пишат. Те изпитват нужда да съживят идеи и събития, да ги енергизират, да ги направят вълнуващи и живи, използвайки образи, примери и метафори.

9	Конкуренция - Конкуренцията се корени в сравнение. Изпълнението им е най-добрият критерий. Както всички състезатели, те се нуждаят от други хора, които да се състезават и сравняват и да печелят
10	Свързаност - Тяхното осъзнаване на техните отговорности създава тяхната ценностна система. Те са внимателни, грижовни и приемащи.
11	Последователност - Лидерите балансират всички аспекти на ситуацията. Те вярват, че хората функционират най-добре в последователна среда с ясни правила, прилагани за всички еднакво.
12	Съвещателни - Лидерите са внимателни, бдителни и понякога частни хора. Всичко може да изглежда в ред, но под повърхността те усещат много рискове, оценяват ги и намаляват
13	Разработчик - Те виждат потенциала в другите и целта е да им помогне да изпитат успех с интересни преживявания, които да им помогнат да израснат с ново поведение, научено или модифицирано.
14	Дисциплина - Те трябва да бъдат предвидими, подредени, структурирани, ориентирани и планирани, като се фокусират върху сроковете и крайните срокове.
15	Емпатия - Лидерите усещат емоциите на хората около себе си и виждат света през техните очи и споделят своята перспектива.
16	Фокус - Водени от принципа, те се нуждаят от ясна дестинация, за да избегнат разочарование. И така всяка година, всеки месец и дори всяка седмица си поставят цели. Стресът ви принуждава да филтрирате приоритетите.
17	Футуристични - Лидерите обичат да надничат над хоризонта към едно очарователно бъдеще (мечтател, който вижда видения), което продължава да ги дърпа напред към утрешния ден.
18	Идея - Те се радват, когато открият под сложната повърхност очарователни идеи (връзката между ума и действието), за да обяснят защо нещата са такива, каквито са.
19	Включване - Лидерите разпъват по-широк кръг около събитието и инстинктивно приемат повече хора от групата за участие
20	Интелект - Те са заинтригувани от уникалните качества на всеки човек и се фокусират върху разликите между отделните индивиди по отношение на техния стил и мотивация.
21	Учещи - Лидерите обичат да се учат с вълнение, за да процъфтяват в динамична работна среда, където от тях се иска и се очаква да научат много за новия предмет бързо
22	Максимизатор - Лидери, вярват в съвършенството, а не в средното. Превръщането на нещо силно в нещо превъзходно е тяхната цел.
23	Позитивност - Лидерите са щедри с похвали, лекомислени, инжекционни чувства, осветяват духа си, за да отпразнуват всяко постижение с усмивка и се грижат за позитивност.
24	Релатор - Те имат специално отношение (и получават голямо удоволствие) към връзките с интимност, за да разберат чувствата, целите, страховете и мечтите на другите.
25	Отговорност - Лидерите поемат психологическа отговорност за своите ангажменти и се чувстват емоционално обвързани да го следват до края. Името им на репутация зависи от това.
26	Самоувереност - Те са уверени в себе си и имат вяра в своите сили. Те знаят, че могат да поемат рискове и да се справят с нови предизвикателства, способни да залагат икове и да изпълняват.

27	Значимост - Лидерите имат присъщо желание да бъдат значими в очите на другите, да бъдат разпознати, изслушани, известни и оценени заради уникалните силни страни, които носят.
28	Стратегически - Лидерите могат да сортират бъркотията, да преценят точно потенциалните препятствия, да видят модели и да намерят най-добрия път за избор.

2.15 Заключение: OPF обединява двата модела и техните компоненти взаимодействат помежду си в контекста на добре проектирана програма за управление на промените. „Разработване на стратегии и планове за действие за управление на прехода в светлината на анализ на факторите, които могат да повлияят на въвеждането на промяната.“ (Бекхард, 1975). Променящите се пазарни сценарии, очакваните пречки, потенциалните рискове и възможности трябва да бъдат съобщени, за да се оправдае „чувството за спешност“ (Kotter, 2007). Печеливши практики, активи за многократна употреба, най-добри практики, съществуващи двигатели за успех и (Veronica Норе Hailey, 2002) ускорители трябва да бъдат включени в програмата. Всяка от тези нишки на програмата за промяна трябва да бъде категоризирана с помощта на матрицата “Степен на промяна” 116. Програмата за изпълнение на OPF може да бъде голяма инициатива за промяна, която изисква пет основни елемента:

“„Устойчива промяна = [Голяма картина (визия)] x [Купуване] x [Умения и инструменти] x [Управление на рисковете] x Действие“ (Klatt)

Глава 3

Изследователски дизайн и методология

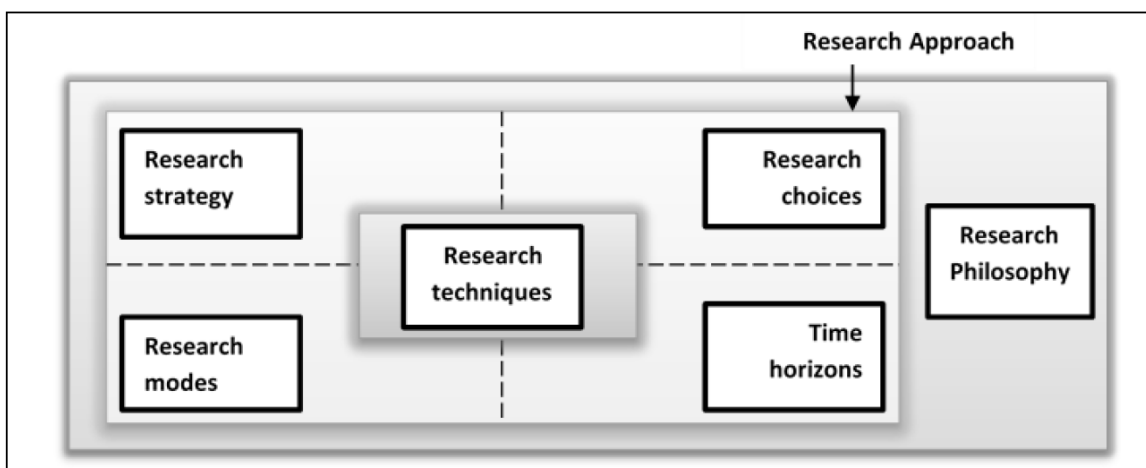
Изследователският дизайн се нарича план или предложение за провеждане на изследването и включва пресичане на философия, стратегии за проучване и специфични методи. (Creswell, Research Design, 2009). В дисертационния труд се изяснява разликата между следните изследователски метода: Качествено изследване, количествено изследване и смесени методи и се обсъждат разликите между други видове изследвания като изследователски, описателен, надлъжен, напречен дизайн, причинно-следствен анализ и убедителни изследвания.

3.1 Концепцията на изследователския дизайн и методология: Изследователският дизайн се нарича план или предложение за провеждане на изследването и включва пресичане на философия, стратегии за проучване и специфични методи. (Creswell, Research Design, 2009). Съществуват предимно три вида

изследователски проекти: Качествени изследвания, / Количествени изследвания и Смесени методи. Изследователският дизайн е план, който се състои от процедурите за събиране на информация, необходими за структуриране на изследователските проблеми. Рамката се развива с фазите на изследователския проект. Ефективният дизайн на изследването гарантира ефективно и ефикасно провеждане на изследването. Проектите на изследванията могат да бъдат класифицирани най-общо на изследователски и убедителни изследвания (Malhotra, 2007).

“Проучвателното изследване е изследователски дизайн, характеризиращ се с гъвкав и развиващ се подход за разбиране на маркетинговите явления, които по своята същност са трудни за измерване” (Malhotra, 2007, p.69). Заключителната цел на изследването е да опише конкретно явление, включително тестване на конкретна хипотеза и да изследва конкретни взаимоотношения в изследването. Това е официално и структурирано изследване на големи извадки, получени от големи популации в сравнение с проучвателните изследвания. „Надлъжните изследвания са вид изследователски дизайн, включващ фиксирана извадка от елементи на популацията, измерени многократно.“ (Методология за изследване II, Ed., Ranjit Kumar, Pearson Education Australia, 2005.) „Причинно-следственото изследване е вид убедително изследване, при което основната цел е да се получат доказателства относно причинно-следствените (причинно-следствени) връзки.“ (Методология на изследването II, изд., Ранджит Кумар, Pearson Education Australia, 2005.) Това изследване е предназначено да бъде комбинация от проучвателен и описателен дизайн.

Преглед на методологията на изследването: Този раздел предоставя преглед на изследователските методи, приложени в настоящото проучване, за да даде отговор на изследователски въпроси, формулирани в проучването и тестването на хипотези в раздела за количествен анализ.



Изследователски подход¹:

Това изследване включва едно проучване в две различни области, които са свързани за растежа на организацията: Стратегия и Лидерство. Първата област в изследването изследва стратегическите инициативи в организацията, а втората област идентифицира лидерското поведение и черти, които могат да насърчат лидерската култура в организацията. Тези две области трябва да открият аспектите на комбинираното въздействие на стратегическа инициатива, задвижвана от фокусирано лидерство, което може да насърчи растежа в организацията.

3.2 Очаквани открития и заключения: Искаме да получим подробна представа за следните области по време на това изследване:

1. Проучване на различни рамки и модели на стратегическо лидерство, предложени от изследователи в световен мащаб, и данни от лидерството на различни организации, за да проучим целеви проблеми, нужди и цел на стратегическите инициативи за лидерство.
2. Статистически анализ на сравнени данни, извличане на изводи от анализа на данните и резултати със заключение.
3. Изследване и проектиране на концептуална рамка, която съставлява рамка за лидерство, определяща стратегията и насочваща нейното изпълнение, използвайки упълномощена система за управление на промените, използваща мотивиран PMS. Тази концептуална рамка е наречена „Рамка за ефективност на организацията“ (OPF), която ще даде по-задълбочен поглед върху предизвикателствата, които поражда желанието на организациите да преминат към висок път на растеж. Следва представяне на методологията за изследването, приета за проучването с висши ръководни кадри.

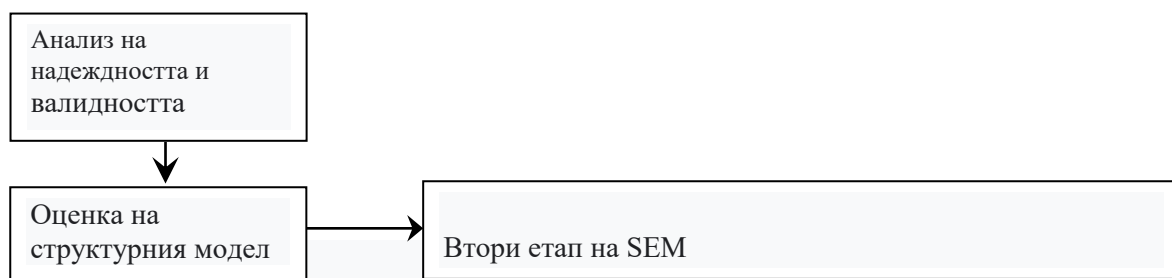
¹ Research Approach- The modified model – Keraminiyage K. Research Methodology: what the nested model & the research opinion have to say, PGR Training Seminar”, School of the Built Environment, University of Salford (Online), 2013.1

3.3 Въздействието на изследователския проект:

1. Ако изследователската хипотеза е вярна, организациите могат да инвестират предимно в стратегически инициативи и инициативи за лидерство и да подобрят ефективността на организацията с дискретна дългосрочна стратегия, съобразена със стратегическата визия на организацията с бизнес целите.
2. Резултатът от изследователския проект е предназначен да бъде бизнес модел, дефиниращ връзката между стратегическите и лидерските резултати с икономическия растеж на организацията. Моделът е предназначен да даде възможност на организацията да съсредоточи инвестициите си върху разработване и прилагане на организационна стратегия, водена от лидерски инициативи и подобряване на ефективността.
3. Тезата има за цел да идентифицира основните опасения и схващания на стратегите и
4. Лидери в бранша за организация на икономическия растеж, използвайки вътрешни двигатели на растежа. Ползите от очертаването ще бъдат от полза за организациите, докато формулират своите стратегии и планове за растеж.

Метод за вземане на проби: За проучването на стратегията и лидерството беше очертана извадка за най-подходящия и удобен метод за вземане на проби за това изследване. Участниците бяха внимателно подбрани въз основа на съществени характеристики, които помогнаха да се разбере централното явление (Creswell, 1994).





Фигура 6: Преглед на методологията (проучване на висшето ръководство)

3.4 Формулиране на OPF модела: Въз основа на съответния преглед на литературата и последващи проучвания, ние сме формулирали следния модел.

- Стратегическа компетентност = f {Организационно развитие, организационна структура, организационни системи, персонал и стил на организацията, конкуренция}
- Лидерска компетентност = f {Визия и мисия, комуникация, иновации, доверие и отношения, компетентни екипи (умения)}
- OG = Растеж на организацията = f {Стратегическа компетентност} + f {Лидерска компетентност}

Събиране и конструиране на данни: Дефинирахме следните променливи и най-подходящите за по-нататъшно четене и проучване, за да проучим тяхното въздействие на променливите Стратегически (SQ) и Лидерство (LQ) върху растежа на организацията.

Таблица 2: Конструкции на данни

SN	Конструкции	Променлива	Описание
1	Стратегически инициативи (SQ)	SQ1	Организационно развитие
2		SQ2	Структура на организацията
3		SQ3	Организационни системи
4		SQ4	Организация Персонал и стил
5		SQ5	Състезание
6	Инициативи за лидерство (LD)	LQ1	Визия и мисия
7		LQ2	Комуникация
8		LQ3	Иновация
9		LQ4	Доверие и отношения
10		LQ5	Компетентни екипи (умения)

Статистически анализ: Проверихме и потвърдихме резултатите от количествения анализ за нашия изследователски проект, използвайки софтуера SPSS. Валидността на конструкцията и надеждността на мерките бяха тествани чрез подходящи тестове, разкриващи адекватна степен на надеждност. Уравнението за

регресия е установено с коефициент на корелация между стратегическата компетентност (независима променлива) и нейните предиктори (зависима променлива).

Проучване и въпросник: Понятието „въпросник“ се отнася до „документите, които включват поредица от отворени и затворени въпроси, на които респондентът е поканен да даде отговори. Въпросниците предлагат обективно средство за събиране на информация за знанията, вярванията, нагласите и поведението на хората (Rowley J. 2014).

Въпросникът за стратегията има пет раздела.

Раздел 1: Стратегия, даваща възможност за развитие на способности и резултати.

Раздел 2: Въздействие на стратегията върху организационната структура за подобряване на производителността, оперативната ефективност и мотивацията

Раздел 3: Въздействие на стратегията върху бизнес процесите (системите) на организацията

Раздел 4: Въздействие на стратегията върху действията и поведението на служителите

Раздел 5: Корпоративна и бизнес стратегия и движещите сили на индустрията.

Въпросникът за лидерство има пет раздела.

Раздел 1: Визия на организацията, мисия, цел и основни ценности

Раздел 2: Комуникация на ръководния екип за целите на проекта и целите на кариерата.

Раздел 3: Фокусът на лидерството върху създаването на иновативни възможности.

Раздел 4: Лични инициативи за овластяване от лидерството и притежаването на целта

Раздел 5: Фокусът на лидерството върху изграждането на умения и развитието на служители с висока компетентност.

Проучване: Целта беше да се съберат отговори от 100 души от висшия мениджмънт и ние се обърнахме към общо 150 висши мениджъри в рамките на 4 месеца. Всеки от тези хора е избран от различна география, пол и размер на компанията според рамката на проучването. Авторът на настоящия труд обясни на всеки от 150-те респонденти от висшето ръководство за намерението и целта на изследването по телефона. След това той поиска тяхното време и усилия да допринесат за проучването, като отговори на искането за качествени и количествени данни. 5-балната скала на Likert е използвана във въпросника за събиране на отговорите.

Таблица 3: Дизайнът на метода на изследването

1	Същност на проучването: напречно сечение в избрани и фокусирани групи за висше ръководство и срещи за ръководители на висше и средно ръководство
---	---

	Надлъжно: Служители на избрани компании над 3-6 месеца
2	Население: Висши и средни ръководители на организации в световен мащаб, с по-голям фокус върху индийския субконтинент. Може да изберем около 15% от ръководителите на висши ръководни кадри извън Азия, които може би са ценни сътрудници. Размер: 101 висши и средни мениджъри
3	Избрани са малки организации (до 100 души), 35 висши мениджъри и независими експерти Средни организации (100-500 души) Избрани са 25 мениджъри и старши консултанти В големи организации (над 500 души) бяха избрани 40 мениджъри Резултатите от изследването могат да се използват и прилагат от всяка организация с незначителни модификации поради големината, йерархията и културните вариации.
4	Размер на пробата: 101
5	Процедура за вземане на проби: Избрана и произволна (в рамките на всеки слой)
6	Инструмент за проучване: Въпросник (5-точкова скала на Likert).
7	Пилотна процедура за тестване на проучването: Първоначално проучване (поне петима старши членове)
8	Срок за администриране на проучването: 3-4 месеца

Разпространение на констатациите от изследователския проект: Ще споделяме и демонстрираме резултатите от изследванията на съответните участници, заинтересовани страни и потенциални потребители. Ще представим резултатите на ключовите участници в изследването. Докладът и препоръките се публикуват в съответните, пред подходящи аудитории и читатели, за да участват експерти по стратегия, лидерство и управление на изпълнението.

Анализ на данните и процедура за изследване: Данните са предварително тествани върху 10% от размера на извадката, а въпросникът е прецизиран и структуриран, за да обхване повече аспекти на поведението. Данните от всички променливи бяха анализирани с помощта на описателна статистика. Инференционната статистика се дефинира като „процедурата за оценка на свойство на популация въз основа на извадка“ (Lind et al., 2008).

3.5 Заключение: В тази глава предоставихме теоретичната перспектива на изследователските методи и техники, изследователската стратегия и обхвата, използвани за това изследване. Обсъдихме как и защо беше направен избор по отношение на метода за вземане на проби, инструмента за събиране на данни, скалите за измерване и техниките за анализ на данните. Основите за рамкиране на въпросите,

обосновката за формулирането на въпросника, проектиране на стратегията за вземане на проби, проектиране на процеса на вземане на проби, метод за събиране на данни и администриране на изследването, пилотно тестване, окончателно проучване и техники за анализ на данните. В следващата глава ще обсъдим валидирането на данните, анализа на данните и резултатите от изследванията.

Глава 4

Анализ на изследването, резултати и валидиране

4.1 Описателният анализ на изследването: Събрани са общо 101 използваеми отговора и е извършен описателният анализ. Демографските променливи, използвани в проучването, са пол, размер на компанията и география, както е показано по-долу. В проучването са участвали 90% мъже и 10% жени. 40% от анкетираните са свързани с големи компании. Докато процентът на анкетираните, принадлежащи към средни компании, е 25%, процентът на респондентите при малките компании е 35%. Данните за географията показват, че 82% са базирани в Индия, а 18% са базирани в други страни.

4.2 Концепцията за факторния анализ: Проучвателният факторен анализ (EFA) се използва за определяне на броя на факторите и техните наблюдавани променливи. Потвърждаващ факторен анализ (CFA) се прилага за проверка на факторната структура. CFA се опитва да потвърди хипотези и използва диаграми за анализ на пътя, за да представи променливи и фактори. За разлика от тях, Exploratory Factor Analysis (EFA) се опитва да разкрие сложни модели, като изследва набора от данни и тества прогнози. (A&C Black, Child, 2006)

За това проучване EFA трябваше да проучи основната структура на неговата рамка за изпълнение и да идентифицира и проучи нейните измерения. Анализът на главния компонент (PCA) е използван с VARIMAX ротация на десет анализирани елемента. По-долу е дадена матрицата за взаимосвързаност между променливите на Стратегия и Лидерство. Стратегията представлява развитие на организацията, организационна структура, организационни системи, организационен персонал и стил и конкуренция. Лидерските променливи са Визия и мисия, Комуникация, Иновации, Доверие и взаимоотношения, Компетентен екип.

Коефициентът на корелация между развитието на организацията, организационната структура и организационните системи е 1.000, което означава, че променливата по вертикала и хоризонтал е еднаква в тази клетка. Коефициентът на корелация (Pearson's) винаги е между -1.000 до +1.000. Ако коефициентът на корелация между 2 променливи е 0,000, тези две променливи нямат ковариантност, ковариабилност и нямат никаква връзка. Коефициентът на корелация, клонящ към +1 000 и -1 000, показва величината на връзката между двете променливи. Колкото по-висока е стойността на двете страни, толкова по-силна е връзката между двете променливи.

Анализът показва, че развитието на организацията и организационната структура корелира +0,756, т.е. около 75,6% в процентно изражение. По този начин има силна връзка между двете променливи.

Нулева хипотеза, H_0 = Няма значителна корелация между променливите.

Алтернативна хипотеза, H_a = Има значителна корелация между променливите.

При ниво на значимост 95%, ако р-стойността е по-малка от 0,05 (т.е. $p < 0,05$), това означава, че нулевата хипотеза (H_0) е отхвърлена.

Развитието на организацията и организационната структура имат р-стойност 0,00, което е по-малко от 0,05. Следователно нулевата хипотеза се отхвърля, т.е. има значителна корелация между развитието на организацията и организационната структура и има коефициент на корелация 0,756.

Стойността на r между променливите Vision & Mission and Organization Development е 0,478. Това означава, че р-стойността е по-голяма от 0,05. Следователно не успяваме да отхвърлим нулевата хипотеза, т.е. няма съществена връзка между визия и мисия, и развитие на организацията. По същия начин р-стойността между Vision & Mission и Competition е 0,248, което е по-голямо от 0,05. Следователно и в този случай не успяваме да отхвърлим нулевата хипотеза, т.е. няма съществена връзка между Визия и мисия и конкуренция.

Коефициентът на корелация между визия, мисия и развитие на организацията е 0,006, което е слабо и следователно няма връзка между визия и развитие на мисията и организацията.

Докато се анализира статистическата значимост и степента на корелация между развитието на организацията и комуникацията, беше установено, че р-стойността, която

е 0,03, е по-малка от 0,05. Следователно връзката между развитието на организацията и комуникацията е статистически значима. Степента на корелация между тях обаче е 0,185, което е много по-малко. Така че асоциацията е значителна, но слаба.

Стойността на $KMO > 0,5$ показва, че пробата е адекватна. В това изследване стойността на KMO е 0,888, което е по-високо от 0,5, има адекватност на извадката.

Тест за сферичност на Бартлет: Променливите като Развитие на организацията (0.877a), Организационна структура (0.872a), Организационни системи (0.895a), Персонал на организацията и стил (0.917a), Състезание (0.866a), Визия и мисия (0.892a), Комуникация (0.924a), Иновации (0.904a), Доверие и отношения (0.881a), Компетентен екип (0.859a) имат стойностите, по-големи от 0.5 (и дори 0.7). Има само 2 фактора, които имат собствена стойност по-голяма от 1 (4.916 и 2.881).

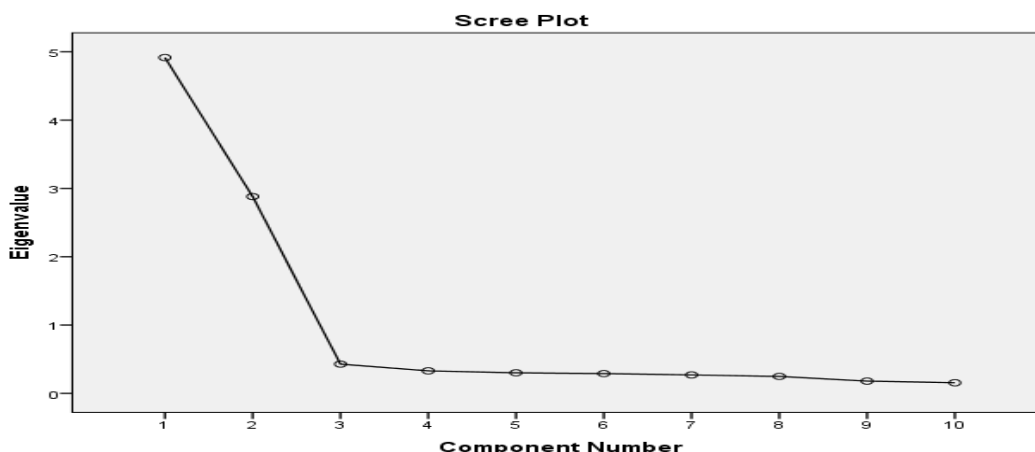
% обяснена дисперсия за фактор 1 = 49,157%

% обяснена дисперсия за фактор 2 = 28,811%

Като цяло тази система дава 78% от извлечената дисперсия, което се обяснява, че при продължаване с този анализ едва ли 22% остават неадресирани и 78% са адресирани. Колоните с извлечени суми от квадратни натоварвания имат само два записа, което обяснява, че само споменатите два фактора могат да бъдат извлечени. В колона от извлечени суми на квадратни натоварвания в проценти, отклонението във фактор 1 е 49,157%, а процента отклонение във фактор 2 е 28,811%. Въпреки това, след размяна, в колона на въртене сумата от квадратни натоварвания, съответният процент отклонение във фактор 1 е 38,994% и този във фактор 2 е 38,975%.

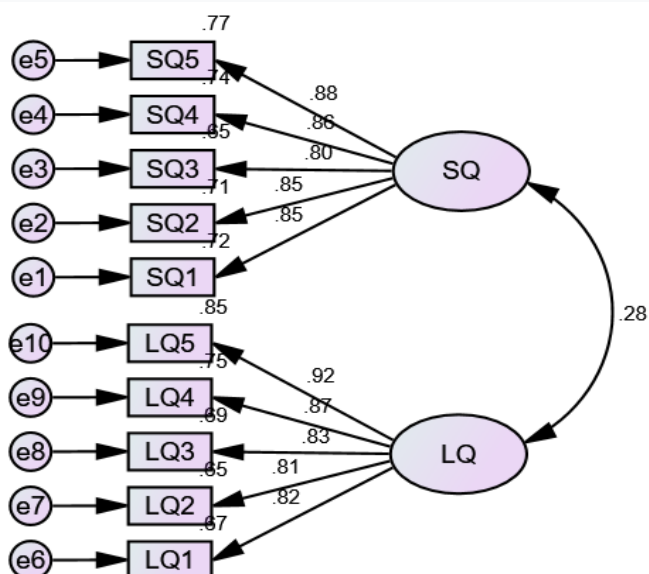
4.3 Същността на мултивариантната статистика: Мултивариантната статистика е графично представяне на собствени стойности спрямо броя на факторите в реда им на извличане. Граничната точка помага да се реши максималният брой фактори за извличане. Графиката по-долу е като „лакът“. Има два такива фактора, както са представени на графиката по-горе. И двата критерия предлагат двуфакторното решение за това проучване (виж фигура 6).

Фигура 7: Мултивариантна статистика



4.4 Моделиране на структурно уравнение: Моделирането на структурно уравнение (SEM) е многомерна техника, която позволява различни връзки за всяка от набор от зависими променливи.

Модел за измерване: Моделът има две скрити конструкции: Стратегическа инициатива (SQ) и Лидерска инициатива (LQ). Организационното развитие (SQ1), Организационната структура (SQ2), Организационните системи (SQ3), Организационният персонал и Стилът (SQ4), Конкуренцията (SQ5) са измерената индикаторна променлива на конструктивния SQ. Визия и мисия (LQ1), Комуникация (LQ2), Иновации (LQ3), Доверие и взаимоотношения (LQ4), Компетентни екипи (Умения) (LQ5) са измерената индикаторна променлива на конструкцията LQ. Моделът за измерване се оценява чрез използване на теста за доброта на прилягане преди тестване на структурния модел. (Гарсън, 2009)



Фигура 8: Модел за измерване 1

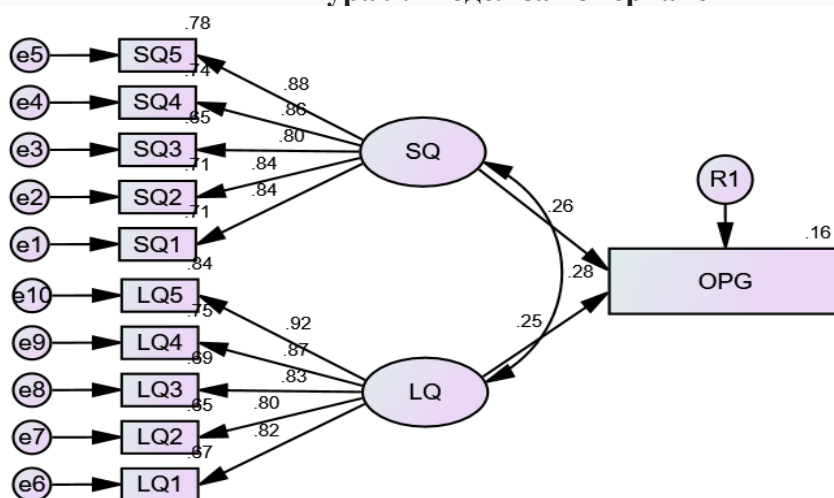
4.5 Потвърдителен анализ на фактора: CFA е начин за тестване на това колко добре измерените променливи представляват по-малък брой конструкции. С други думи, статистическите данни за CFA ни показват колко добре нашата теоретична спецификация на факторите съответства на реалността (действителните данни). CFA е инструмент за „потвърждаване“ или „отхвърляне“ на нашата предварително формулирана концептуална рамка. За да се продължи с измерването на годността на модела за измерване, има поредица от индекси за добро състояние. Като цяло те се категоризират в три типа: абсолютни мерки за пригодност, допълнителни мерки за пригодност и мерки за пригодност за отказ. Вижте приложението (Таблица 4: Причинен ефект на стратегията и лидерството, Таблица 5: Стандартизирани тегла за регресия, Таблица 6: Ковариации, Таблица 7: Корелации)

Резултат: OPG (ръст на ефективността на организацията) е значително корелиран със SQ и LQ, тъй като р-стойността е по-малка от .05

Тъй като р-стойността е .012, ковариацията е значителна. Тъй като ковариацията е значителна, корелацията също е значителна.

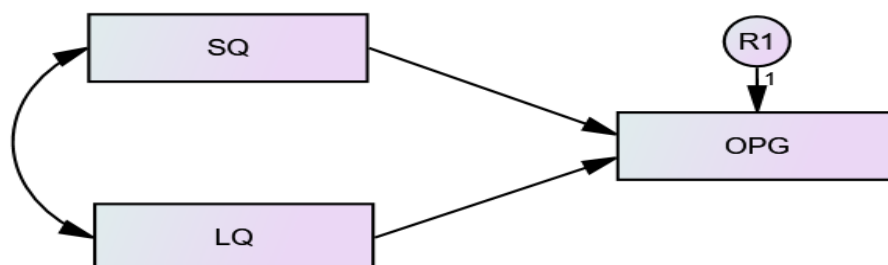
4.6 Модел на пътя: В статистиката изучаваме ефекта на независимите променливи върху зависими променливи. В реалния живот обаче ситуацията е по-сложна, тъй като много други променливи играят съществена роля.

Фигура 9: Модел за измерване 2



Моделът на пътя, разработен в нашето проучване, е показан по-долу:

Фигура 10: Модел на пътя



Има

две независими променливи: Стратегия и Лидерство. Има една зависима променлива: Ръст на организационната ефективност. Стрелките, насочени към растежа на организационната ефективност, показват зависимостта му от стратегията и лидерството. Стрелката от две точки между Стратегия и Лидерство показва връзката между тях.

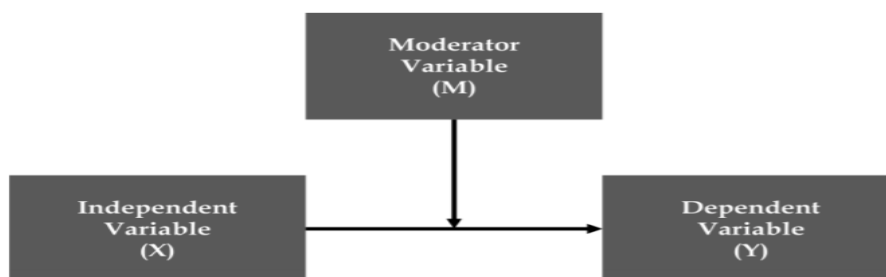
4.7 Концепцията за анализ на модерацията: Модерационната променлива (МО) е качествена (пол, религия, удовлетвореност на клиентите) или количествена променлива (като размер на фирмата, финансов ливъридж и цена), която влияе върху силата и посоката на връзката между зависима или критериална променлива (Y) и независимата или предсказваща (X) променлива. (Baron & Kenny, 1986). Променливата за модерация е трети тип променлива, която може да повлияе на връзката между зависими и независими променливи.

X се появява преди Y,

- МО поддържа причинно-следствена връзка с Y,
- МО играе същата функция като X.
- МО няма никаква корелация с X. (Namazi & Namazi, 2015)

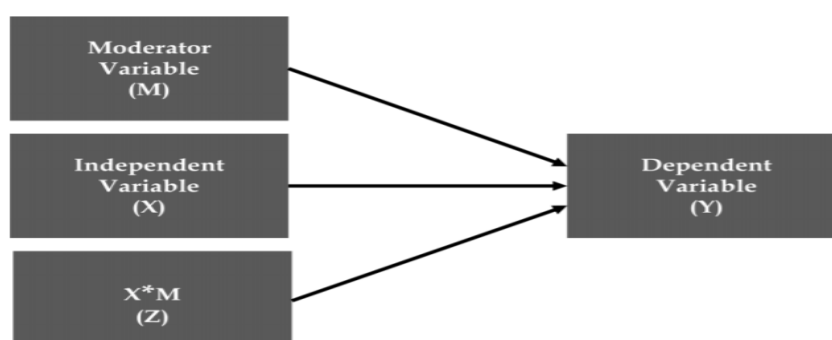
Където X е независимата променлива: Y е зависимата променлива, МО е променлива за модерация

Концептуална рамка на променливата на модерацията:



Фигура 11: Концептуална рамка (Memon et al., 2019)

Статистическа рамка:



Фигура 12: Статистически модел (Memon et al., 2019)

Тук Z е променливата за взаимодействие. В нашето проучване са анализирани три модериращи променливи за техния ефект върху връзката между зависимата променлива на Организационната ефективност и растеж и независимите променливи на Стратегията и Лидерството. Модерационните променливи са: Пол, География, Размер на организацията:

4.8 Модерация Променлива с пола: Как индивидът ръководи една организация във връзка с времето и изискванията на конкретния сектор. Аспектите, които се променят по отношение на пола, са състрадание, решителност, организираност, амбициозност, честност.

Нулева хипотеза, H_0 = Полът като променлива не оказва влияние върху връзката между растежа на организационната ефективност (зависима променлива) и стратегията, лидерството (независими променливи)

Алтернативна хипотеза, H_a = Полът като променлива влияе върху връзката между растежа на организационната ефективност (зависима променлива) и стратегията, лидерството (независими променливи). При извършване на анализа на модерацията на събраните данни, по-долу е даден резултат: Вижте приложение (Таблица 8: Тестване на хипотеза с пол)

Резултат: Статистическият анализ потвърждава нулевата хипотеза, която предполага, че полът като променлива не оказва влияние върху връзката между растежа на организационната ефективност (зависима променлива) и стратегическите инициативи, инициативите за лидерство (независими променливи).

4.9 Променлива за модерация: География (Индия, международна): Когато има промяна в географията, има някои външни фактори (като политически, икономически, технологични, правни и екологични), които оказват влияние върху растежа на организацията и те до голяма степен са извън на контрола на организацията.

Нулева хипотеза, H_0 = Географията като променлива не влияе на връзката между ръста на организационната ефективност (зависима променлива) и стратегията, лидерството (независими променливи)

Алтернативна хипотеза, H_a = Географията като променлива влияе на връзката между растежа на организационната ефективност (зависима променлива) и стратегията, лидерството (независими променливи). При извършване на анализа на модерацията на събраните данни по-долу е даден резултат: Вижте приложението (Таблица 9: Тестване на хипотези с география)

Резултат: Статистическият анализ поддържа нулевата хипотеза, която предполага, че географията като променлива не оказва влияние върху връзката между растежа на организационната ефективност (зависима променлива) и стратегическите инициативи, инициативите за лидерство (независими променливи).

4.10 Променлива за модерация: Размер на организацията (малка, средна, голяма): Когато има увеличение на размера на организацията, има определени вътрешни и външни фактори, които оказват влияние върху растежа на организацията.

Нулева хипотеза, H_0 = Размерът на организацията като променлива не оказва влияние върху връзката между ръста на организационната ефективност (зависима променлива) и стратегията, лидерството (независими променливи).

Алтернативна хипотеза, H_a = Размерът на организацията като променлива влияе на връзката между растежа на организационната ефективност (зависима

променлива) и стратегията, лидерството (независими променливи). Вижте приложението: (Таблица 10: Тестване на хипотези с размер)

Резултат: Статистическият анализ поддържа нулевата хипотеза, предполагайки, че размерът на организацията като променлива не оказва влияние върху връзката между растежа на организационната ефективност (зависима променлива) и стратегическите инициативи, инициативи за лидерство (независими променливи).

4.11 Заключение: Резюме на изследването: Изследователят се стреми да създаде модел на управление за растежа на организацията, основан на стратегия и лидерски принципи. По този начин изследователят концептуализира модела OPF (Organisation Performance Framework), обединяване на здрави основи на стратегията и лидерството. Изследователят извърши изследване с двойна нишка на стратегията и принципите на лидерство, които допринасят значително за растежа на организацията в подкрепа на нейните бизнес цели. Хипотезата е проектирана по следния начин:

H1: Има ли значително въздействие на ефективната OPF (Рамка за ефективност на организацията) върху нейния растеж?

HO: Няма значително въздействие на ефективен OPF (Рамка за изпълнение на организацията) върху растежа на организацията?

OPF се определя като функция на стратегията и лидерството. Система за управление на ефективността (PMS) подпомага растежа на организацията, като привежда в съответствие кариерните интереси на служителите и ги мотивира да подобрят представянето си. По отношение на математическо уравнение:

$$OPF = f(\text{стратегия, лидерство}) \text{ --- (I)}$$

Докато разглеждахме стратегията и лидерството по-подробно, факторите, изучавани за стратегията, бяха развитието на организацията, организационната структура, организационните системи, персонала на организацията и стил и конкуренция. По отношение на математическо уравнение:

$$\text{Стратегия} = f(\text{Развитие на организацията, структура, системи, персонал, стил, конкуренция}) \text{ - (II)}$$

Факторите на лидерството бяха визия и мисия, комуникация, иновации, компетентни екипи, доверие и взаимоотношения. По отношение на математическо уравнение:

Лидерство = f (Визия и мисия, комуникация, иновации, доверие и взаимоотношения, компетентни екипи) ----- (III)

- а) Стратегия и организационна структура: Концепцията подкрепя тезата, че организационната структура трябва да бъде приведена в съответствие със стратегията, която организацията очаква с нетърпение да изпълни.
- б) Стратегически и организационни системи: Организационните системи подпомагат изпълнението на стратегията на организацията.
- в) Стратегия и развитие на организацията (OD): Връзката между стратегията и развитието на организацията (OD) подчертава значението на инициативите за организационно развитие за успешното изпълнение на стратегията.
- г) Стратегия и организация Персонал и стил: Значението на хората и по-меките аспекти за постигане на желан резултат по време на изпълнението на стратегията.
- д) Стратегия и конкуренция: Неотделимостта на конкуренцията от стратегията. Необходимостта от по-задълбочено проучване на конкуренцията, за да се формулира стратегия, която осигурява уникално позициониране на организацията и да изпълнява стратегията по-добре от всеки конкурент.
- е) Лидерство и визия и мисия: Визията, мисията и основните ценности са ключови съставки за формулиране на стратегия, а качеството на лидерството силно зависи от техните възможности за идентифициране на визия, мисия и основни ценности.
- ж) Лидерство и комуникация: Значението на комуникацията между лидер с лидер и от лидери към организацията.
- з) Лидерство и иновации: За устойчив растеж иновациите на продукти, услуги и методологии са от решаващо значение.
- и) Лидерство и доверие и взаимоотношения: Културата е ключова част от лидерството. Изпълнението на стратегията и от своя страна растежът на организацията силно зависи от културата.
- й) Лидерство и компетентни умения: Основната отговорност на лидерството е да развие лидерска линия и да се съсредоточи върху управлението на приемствеността.

По този начин ОРФ, обединение на стратегия и лидерство, оказва значително влияние върху растежа на организацията, независимо от трите фактора: лидерски пол, география и размер на организацията.

Резултати от изследването: Така изследването доказва алтернативната хипотеза, както е показано по-долу:

H1: Налице е значително въздействие на ефективна OPF (Рамка за изпълнение на организацията) върху растежа на организацията

3: Ползи от OPF за всяка организация и Предизвикателства при прилагането на OPF модела. Ползите са изброени по-долу:

- 1) Дългосрочен устойчив растеж:
- 2) Развитие на културата:
- 3) Фокус върху визията и мисията:
- 4) Ангажираност на служителите:
- 5) Изглед на конкуренцията:
- 6) Развитие на висши компетенции:
- 7) Доверие на клиента:
- 8) Бюджетни средства:
- 9) Подобряване на имиджа на марката:
- 10) Управление на промените:

Предизвикателства: Всеки модел, рамка, концепция или теория има своите предимства и недостатъци. Следват предизвикателствата при приемането на модела OPF.

1. Моделът OPF може да повлияе на скоростта и скоростта на операциите и растежа.

2. Малките и средните организации ще бъдат изправени пред определено ниво на предизвикателства при прилагането на модела OPF спрямо големите организации поради предизвикателствата, свързани с ресурсите.

3. Прилагането на рамката на OPF ще отнеме значително време, усилия и ресурси. Организацията ще трябва да планира и разпредели човешки ресурси, бюджет, материали и свързани ресурси за успеха на програмата.

4. Натоварването на тези стратегически и лидерски инициативи върху управлението е първоначално значително за всяка организация. Първоначалното време за установяване на истинския дух на визия, мисия, ценности, цел, формиране на стратегия, развитие на лидерство, управление на промените, овластяване на агентите за промяна и комуникация със служителите може да повлияе на скоростта на операциите.

Идентифицирахме следните възможни предизвикателства, с които една организация може да се сблъска, докато изпълнява стратегическите инициативи за лидерство, заложиени в ОРФ.

- Липса на знания за стратегията и лидерството в организацията
- Липса на практически инструменти и информация за прилагане на стратегия
- Липса на обучение за лидерски инициативи
- Липса на информираност на служителите относно стратегията и лидерските концепции и поведение
- Липса на прилагане от ръководството за прилагане на определена стратегия
- Недостатъчни политики и процедури в подкрепа на изпълнението на стратегията
- Недостатъчно изследване и развитие в областта на стратегията и лидерството
- Липса на стимул за мениджърите да прилагат стратегически и лидерски инициативи
- Липса на фокус и ангажираност на ръководството за вземане на стратегически решения
- Липса на интерес от страна на ръководството за изграждане на ръководни екипи

1. Бъдещ обхват на изследването: Настоящото изследване се фокусира върху въздействието на инициативи за лидерство и стратегически инициативи върху растежа му. В изследването е установено, че има значителен ефект. Десет променливи са изследвани и анализирани. По време на анализа беше установено, че всички променливи са значими и набор от 5 от тях може да бъде обединен в стратегически инициативи, а други 5 от тях могат да бъдат в инициативи за лидерство. След това бяха анализирани както лидерски инициативи, така и стратегически инициативи, както и техният ефект върху растежа на организацията. Въздействието беше значително. По-късно бяха анализирани и три променливи за модерация на география, пол и размер, които установиха, че ефектът от тяхната модерация не е толкова съществен. Други значими фактори могат да повлияят на растежа на организацията и могат да бъдат изследвани и анализирани в детайли. Тези фактори могат да бъдат:

2. Макроикономическата ситуация в страната, в която действа организацията, или може би макроикономическата ситуация в целия свят.
3. Политическа стабилност / нестабилност в региона, в който действа организацията.
4. Лекота или трудност в достъпа до капитал за финансиране на растежа.
5. Наредби в сектора, в който действа организацията.
6. Въздействие на технологията

7. Покупната способност на клиентите

Влиянието на модерационните променливи на пола, размера на организацията и географията отново може да бъде изследвано по отношение на тези фактори.

I: Принос към научните изследвания: Това изследване ще допринесе за следните области.

Принос към академичната литература: Това изследване разработва комбинираното въздействие на лидерството и стратегията върху растежа на организацията. Настоящият дисертационен труд изследва последиците за модерацията на променливите между пола, географията и размера на организацията върху връзката между лидерството, стратегията и растежа на организацията. Констатациите показват, че съществува значителна връзка между лидерството и стратегията и растежа на организацията. Същевременно, променливата за моделиране на пол, география и размер на организацията не оказва влияние върху тази връзка.

Принос към индустрията: Вграденият в тази докторска теза модел на OPF ще обогати познанията на бизнес лидерите, които вярват в стратегията и силата на трансформация на лидерството. Ще разпространим информираността за ползите в академичните среди, като помогнем на начинаещите предприемачи да видят стойност в техните кариерни насоки. Те могат да вземат разумни бизнес решения въз основа на последователността на стратегията и харизмата на лидерство в своите начинания на предприемачество. Моделът OPF ще предостави задълбочени измерения на финансирането и решенията относно капиталовата структура, необходима за програмата за растеж на всяка организация. Той трябва да се ползва като стабилна платформа от знания, въз основа на която мениджърите могат да развият своите компетенции за растежа на организацията си.

Докторската теза ще бъде от полза за мениджърите по отношение на важните им знания за разбиране на корпоративната стратегия и нейните инициативи за лидерство. Новите мениджъри, които се присъединяват към нова компания на ръководна длъжност, трябва да разберат и да усвоят координациите на управленската парадигма и възможностите за лидерство. Този модел на OPF е полезен за висшите ръководни кадри за ефективно създаване и управление на програми за управление на промените за растежа на организацията. Стратегията и основите на този научен труд ще им помогнат да изберат визията, мисията, ценностите, целта, плановете и целите за растеж на бизнеса и конкурентните действия. Основите на корпоративната стратегия, бизнес стратегията, операционната стратегия и функционалната стратегия и техните взаимовръзки ще

помогнат за воденето на техните бизнес решения. В заключение, познанията за рамката на OPF, заложи в тази научен труд, могат да служат като полезни инструменти и техники за развитие на мениджъри и изпълнителни директори и да ги подготвят за дългосрочни стратегически инициативи.

Ж: Заключение: OPF директно се привежда в съответствие с растежа на организацията, тъй като се фокусира върху инициативи за лидерство за въздействаща основа на лидерството, която може да замисля и движи стратегически инициативи. Най-подходящата стратегия със стратегическо лидерство осигурява правилната насока за организацията и генерира воля за лидерството и служителите да вървят в тази насока. OPF обединява и два доказани модела, Balanced Scorecard и Mckinsey 7S, които ще насочат OPF да се превърне в търсен модел за интеграция. Балансирана карта с резултати и Mckinsey 7S представляват концепциите за лидерство и стратегия. Те разполагат и с отделните компоненти, които си взаимодействат помежду си в динамиката на организацията. Това взаимодействие може да бъде тип „много към много“ взаимоотношения между компонентите.

Приложение:



Annexure to
Abstract .docx