



# **БЪЛГАРСКА АКАДЕМИЯ НА НАУКИТЕ**

**ИНСТИТУТ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА  
НАСЕЛЕНИЕТО И ЧОВЕКА  
ДЕПАРТАМЕНТ „ПСИХОЛОГИЯ“**

**Теодора Милчева Лазарова**

**УПРАВЛЕНСКИ СТИЛ, СОЦИАЛНИ УСЛОВИЯ НА  
ТРУД И ГРУПОВА ЕФЕКТИВНОСТ В  
ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертация за присъждане на  
образователна и научна степен „доктор“

Научна специалност „ Психология на труда и инженерна психология“,  
шифър 05.06.08

Рецензенти:  
проф. дпн Снежана Илиева  
доц. д-р Лидия Василева

Научен ръководител:  
доц. д-р Веселина Русинова

София, 2013 г

Дисертационният труд е обсъден на научен семинар и насочен за защита от департамент „Психология“ при Институт за изследване на населението и човека към БАН.

Обем: 189 страници

Литература: 104 източника

Таблицы: 40

Графики: 5

Откритото заседание за защита на дисертацията е насрочено за 19.02.2013 г. в Заседателната зала на Института по математика и информатика на БАН - II етаж, от 15 часа. Материалите по защитата са на разположение на интересующите се в Института за изследване на населението и човека – БАН, както и на неговата интернет страница.

## ***Съдържание***

<b>Въведение.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Лидерски стилове при управлението на организациите.....</b>	<b>5</b>
1. 1. Концепции за харизматичното лидерство .....	стр. 13
1. 2. Ситуативни концепции за лидерския стил .....	стр.23
1. 3. Концепции, основани на процесите на вземане на решение .....	стр.30
1. 4. Концепции, основани на различието в ориентацията: към задачите или към хората .....	стр.37
<b>2. Условия на труд. Същност и параметри .....</b>	<b>стр. 42</b>
2. 1. Физически условия на труд .....	стр. 43
2. 2. Социални условия на труд.....	стр. 51
2.3.Организационни фактори на условията на труд.....	стр.58
<b>3. Екипна работа и групова ефективност .....</b>	<b>стр.68</b>
3. 1. Същност на екипната работа.....	стр. 70
3. 2. Групови норми.....	стр. 77
3. 3. Групова ефективност .....	стр. 87
<b>II. Експериментална част .....</b>	<b>стр. 96</b>
1. Кратък анализ на работата с човешкия фактор в организациите, в които е проведено изследването .....	стр. 96
2. Цел, задачи и хипотези.....	стр. 98
3. Методики и обект на изследването .....	стр. 100
<b>4. Резултати и анализ на резултатите от изследването.....</b>	<b>стр. 108</b>
4. 1. Анализ на резултатите от изследването на лидерските стилове .....	стр.108
4. 2. Резултати от изследването на социалните условия на труд .....	стр. 115
4. 3. Анализ на резултати от оценката на груповата ефективност .....	стр. 135
4. 4. Анализ на взаимозависимостта между изследваните лидерски стилове и груповата ефективност .....	стр.138
4. 5. Взаимозависимост между изследваните лидерски стилове и социалните условия на труд.....	стр.141

4. 6. Резултати от изследването на взаимозависимостта между социалните условия на труд и груповата ефективност .....	стр. 150
4. 7. Изследване на разликите в оценките на ръководители и подчинени по всички параметри .....	стр. 156
4. 8. Анализ на разликите по изследваните параметри в научната и финансовата институция .....	стр. 167
5. Изводи и обобщение на резултатите от изследването .....	стр. 178
6. Библиография .....	стр. 182

## УВОД

В съвременната икономическа реалност изискванията за бърз растеж и ефективност на трудовата дейност налагат по-голямо внимание към организацията. Проблемът за управлението на човешките ресурси в организациите и фирмите става особено актуален в последните години у нас след ориентацията на страната към демократичен стил на управление и пазарна икономика. За разлика от управлението при плановото стопанство и тоталитарната система, където ръководителите са определяни главно по партийни критерии, то при пазарната икономика успехът на организациите зависи преди всичко от качествата, познанията и способностите на техните ръководители. Оказва се, че освен от познания в областта на икономиката и финансите, добрият мениджър се нуждае от компетентност в областта на работата с хора. Това обяснява защо проблемът за лидерството и работата с хора е толкова актуален днес.

Проблемът за ефективния стил на ръководство занимава учените отдавна. Експерименталните изследвания правят връзка на стила на лидера предимно с ефективността в работата му, т.е. със степента, в която ръководената група реализира поставените цели. Как лидерът влияе на организацията, която ръководи, предимно в областта на човешкия фактор, кои са критериите за групова ефективност, кои са параметрите на социално-психологическия климат в организациите-това са част от въпросите, на които ще се обърне внимание в настоящата разработка. Ръководейки организацията, мениджърът ръководи и групи от хора. Ефективността на тези групи може да се подобри ако се анализират факторите и елементите, които допринасят за нея, както и начинът, по който те взаимодействат помежду си. Факторите за ефективност се определят от начина, по който групата функционира, и се свеждат до индивидуалните роли на членовете, груповите норми, лидерството, груповата сплотеност, размера на групата и нейното единство.

В настоящата разработка ще се обърне внимание на проблемите на управлението, както и ще се акцентира върху концепции, отнасящи се до лидерството. Ще се разгледат съвременните проблеми на организацията на трудовата дейност. Ще се анализират критериите за групова ефективност, както и ще се определят насоки за подобряване на вътрешно-груповия климат, основайки се на добрите практики в управлението на човешките ресурси.

## СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е структуриран в две части, представящи съответно теоритичните аспекти на управленския стил, социалните условия на труд и груповата ефективност и емпирично изследване на финансова и научна организация.

**ПЪРВА ЧАСТ. Теоритични аспекти на лидерските стилове, условията на труд в организациите и екипната работа и груповата ефективност.**

### **1. Лидерски стилове при управлението на организациите**

В началото на първа глава се дефинират разликите между лидерство и мениджмънт. Лидерството е част от мениджмънта, но не е тъждествено с него. Лидерството представлява способността да убеждаваш другите да се стремят ентузиазирани към поставените цели. Лидерът е този, който свързва групата в едно цяло и я мотивира за постигането на целите. Мениджмънтът може да бъде представен като специфична, „затворена” дейност за постигане на ефективност и ефикасност във всекидневните дейности. Той е ориентиран към поддържане на статуквото, поради което е по-скоро статична дейност и характеризира специфичните културни практики, които ориентират всекидневното поведение в организацията и поддържат доминиращите норми и ценности.

При опитите да се обясни и разбере лидерството, съществува тенденция да се интегрират различни теории за него. Най-общо, ако се опитаме да обобщим огромния брой съществуващи концепции за ръководство и лидерство, за различните им варианти и стилове на ефективност, бихме могли да ги групираме в 4 групи:

- ✚ Харизматични;
- ✚ Ситуативни;
- ✚ Основани на процеса на вземане на решение;
- ✚ Извеждащи различията в ориентацията-към задачите или към хората;

#### **1.1. Концепции за харизматичното лидерство**

Последователно в първа глава на дисертационния труд са представени концепциите за лидерски стил, като на първо място са поставени концепциите за лидерството като харизма и според които лидерът се ражда, от което следва, че не всеки може да бъде лидер. Представени са концепциите на Макс Вебер (1947), Фройд

(1955), Уорън Бенис (1984), Стогдил (1948), Кац (1978), Уинтер (1973), Кър (1978), Уолк (1996), Граен (1995), Манц и Симз (1991).

### **1.2. Ситуативни концепции за лидерския стил**

Ситуативните концепции за лидерския стил акцентират върху анализа и ситуацията, в условията на която се упражнява лидерството. Ситуативният подход за изследване на лидерството изисква анализ на ситуативните характеристики като основни фактори за неговата изява. Разгледани са концепциите на Мартин Еванс (1970), Фидлър (1982), Индвик (1988), Хърси и Бланшард (1997).

### **1.3. Концепции, основани на процесите на вземане на решение**

Концепциите, основани на процеса на вземане на решение водят началото си от предложената още през 1939 г. класификация на Курт Левин, която не е загубила своята теоритична стойност и до днес. Стилът на ръководителя е особено пречупване и превръщане на знания, умения и личностни нагласи на лидера в специфични за него поведенчески програми, конкретизирани в постъпки и начини за действие в професията и живота. Акцентира се върху теоритичните концепции на Шмит и Таненбаум (1973), Вруум и Йитън (1973), Джаго (1980), Дракър (2002).

### **1.4. Концепции, основани на различието в ориентациите: към задачите или към хората**

Концепциите, основани на различието в ориентациите, оформят две категории лидери-такива, които са концентрирани върху характера на работата и такива, които са концентрирани върху служителите. Обобщени са теоритичните възгледи на Флайшмън (1955), Блейк и Моутън (1975).

## **2. Условия на труд. Същност и параметри**

**Във втора глава** се разглеждат същността и параметрите на условията на труд в организациите. Факторите на условията на труд се групират в три области: физически, социални и организационни.

### **2.1. Физически условия на труд**

**Здравословните и безопасни физически условия** на труд се определят в чл. 1, т.1 на последната актуализация на Закона за здравословни и безопасни условия на труд. За тях съществуват хигиенни норми, методи и ред на измерване, правила и отговорности при неспазването им. Съществени параметри в тях са: равнището на

шума, вибрациите, особеностите на микроклимата, лъченията, осветеността и др. Осигуряването на безопасни и здравословни физически условия на труд отразява по особен ясен начин различните, а често и разнопосочни интереси, върху които трябва да се въздейства и които трябва да съчетава управлението на човешките ресурси. Идеята за осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд би трябвало да бъде сред приоритетите в ценностната система на всеки работодател.

## **2.2. Социални условия на труд**

**Социалните условия на труд** са разгледани във втора подточка. Те включват в себе си широк набор от характеристики: степен на контрол и автономия в работата, тежест и натоварване, съвместимост между работа и личност, както и между свободно и работно време, възможности за личностно, професионално и кариерно развитие. Социалните условия на труд представляват още оценка за степента на включеност на членовете по отношение на вземането на решение, степента на съответствие на прилаганите от тях усилия и оценката на ръководителя. В настоящата разработка, използването на понятията “социален климат“, взаймствано от методиката на Моос, която ще бъде използвана в емпиричната част на дисертацията и организацията на работа с персонала, ще бъдат употребявани и използвани като синоними на социалните условия на труд на работното място.

## **2.3. Организационни фактори на условията на труд**

**Организационните фактори** на условията на труд са разгледани в трета точка. Те включват в себе си режимите на труд, планирането и контролът на човешките ресурси, както и оценяването и стимулирането на служителите. Изключително важно за управлението на организацията и нейната висока ефективност е правилното планиране на човешкия ресурс в нея. Планирането на човешките ресурси е една от най-бързо развиващите се области на управление, което през последните години се стреми към все по-плътна обвързване с организационните цели, стратегии и понякога се превръща в мерило за способностите на мениджъра. Организациите, които планират своите човешки ресурси, се характеризират с висока степен на реализация на поставените цели и планове (Beardwell, Holden, 1994).

## **3. Екипна работа и групова ефективност**

**Третата глава** на теоритичната част на дисертационния труд е посветена на същността на екипната работа и груповата ефективност. Основна структурна единица



на организацията са групите и това определя важността им при разглеждането им в настоящата работа. Според повечето специалисти по организационно развитие изграждането на ефективни екипи и интервенциите в трудовите групи са сърцето на организационната промяна и развитие. Техниките за изграждане на екипи имат най-висок относителен дял в програмите за организационно развитие поради перспективността им и решаващата им роля за подобряване на организацията и ефективното лидерство (Илиева, 2006).

### **3.1. Същност на екипната работа**

**Първата точка** разглежда същността на екипната работа. След преглед на различни теоритични концепции са изведени някои принципи на екипната работа като : целеполагане, яснота, професионализъм, съвместимост, отговорност, съпричастност, равноправие, комуникация, сътрудничество, удовлетвореност (Саров, 2010). Успешното функциониране на екипа не е даденост, екипите трябва да бъдат не само добре сформирани, но и успешно развивани. Във вече установени трудови групи, изпълнението и ефективността могат да се подобрят, ако членовете на групата увеличат усилията, които влагат за изпълнение на задачата. Начините, по които се повишават влаганите усилия, знания и умения за изпълнение на задачата, произтичат от измененията в нормите на поведение, характера за задачата и състава на групата Хекмън (Hackmann, 1976 г).

### **3.2. Групови норми**

**Във втора точка** са разгледани груповите норми. Груповите норми са неформалните правила и процедури, които членовете на работната група спазват (Фелдман, 1984). Те интегрират и обобщават опита, който членовете на дадена група натрупват при справянето както с ежедневните, така и с необичайните ситуации. Нормите съществуват във всяка група и представляват приетите и споделени стандарти на поведение. Независимо дали са писмени или устни, формални или неформални, те влияят върху поведението на членовете на групата и върху груповите процеси.

### **3.3. Групова ефективност**

Груповата ефективност е разгледана в **трета подточка**. Групата е отворена социална система и поради това нейната ефективност не е нещо напълно установено, а се изменя и във времето в зависимост както от измененията вътре в самата група, така и

в по-голямата социална система, компонент на която е групата-организацията. Според Хекмън (Hackman, 1976) груповата ефективност се влияе от сложното взаимодействие на три фактора: групов процес, групова структура и организационна среда. При неефективно функциониращи групи или екипи се предприемат интервенции за развитие на групите. Примери за неефективно функциониращи групи са неспазване на сроковете за изпълнение на задачите, намаляване на ефективността, междуличностни конфликти, влошаване на социално-психичния климат в групата и т.н.

Изложените схващания и теоритични концепции, намерили място в теоритичната част на дисертацията, предлагат обобщение на по-голямата част от литературните източници и автори, посветени на лидерските стилове и тяхната класификация, груповата ефективност и социалните условия на труд в организациите. Макар в исторически план изследователите да акцентират върху различни схващания, относно природата на лидерството, много от концепциите са доказали своята значимост и днес.

**ВТОРА ЧАСТ. Емпирично изследване на лидерския стил, социалните условия на труд и груповата ефективност във финансова и научна организации.**

**1. Кратък анализ на работата с човешкия фактор в организациите, в които е проведено изследването**

Експерименталното изследване е осъществено в търговска банка и научна институция.

Търговската банка притежава пълен банков лиценз за извършване на финансови и банкови операции в страната и в чужбина. Тя е със статут на акционерно дружество, извършваща операции в областта на търговското, инвестиционното банкиране и банкирането на дребно.

Научните институти в научната организация участват в развитието на световната наука и съдействат за умножаването на духовните и материалните ценности на нацията. Изследването е проведено в институти с различна научна насоченост-напр. информационни и комуникационни технологии, нанонауки, климатични промени, астрономия и космически изследвания.

**2. Цел, задачи и хипотези**

**Целта** на настоящата разработка е да се изследва взаимодействието между управленския стил на ръководителите, организацията на работата с персонала и груповата ефективност в научна и финансова институции.

**Задачи на изследването:**

1. Да се изследват лидерските стилове в двата вида организации.
2. Да се изследват социалните условия на труд в изследваните организации.
3. Да се анализира групова ефективност в организациите.
4. Да се анализира взаимозависимостта между изследваните феномени:
  - а) лидерските стилове и груповата ефективност;

б) лидерските стилове и параметрите на социалните условия на труд;

в) социалните условия на труд и груповата ефективност;

5. Да се изследват разликите в оценката на управленски стил, социални условия на труд и групова ефективност между ръководители и подчинени в двата вида организации.
6. Да се анализират разликите в оценките на социалните условия на труд, груповата ефективност и използваните лидерски стилове между изследваните организации.

### **Хипотези:**

#### **Генерална хипотеза:**

Предполагам, че между параметрите на социалните условия на труд, използваните лидерски стилове и тези на груповата ефективност ще има изявена зависимост, както и че между изследваните фактори във финансовата и научна организация ще се наблюдават съществени разлики.

1. Предполагам, че във финансовата институция ще преобладават стиловете “насоченост към задачата“ и „административен“, докато в научната организация ще преобладава използването на стиловете “насоченост към персонала“, “иновативен“ и „интегративен“.
2. Допускам, че условията в двете организации, свързани с работата с персонала, ще имат различни както положителни, така и отрицателни страни. Вероятно, слабостите ще са свързани предимно с планирането и яснотата на задълженията, контрола и отчетността на работното място, баланса между работата и личните ангажименти и др.
3. Допускам, че груповата ефективност ще е оценена над средното теоритично равнище и от двете групи изследвани лица.

4. Предполагам, че между изследваните параметри ще съществува взаимозависимост:

А) лидерският стил, насочен към персонала ще има най-силно влияние върху груповата ефективност.

Б) лидерският стил влияе на социалните условия на труд. Вероятно, лидерският стил-насоченост към хората и интегративния ще имат най-силно влияние върху социалните условия на труд.

В) социалните условия на труд влияят върху груповата ефективност. Скалите-“Включеност”, “Автономия” и “Групова сплотеност” ще имат най-силно влияние върху груповата ефективност.

5. Предполагам, че ръководителите ще оценят по-високо социалните условия на труд и груповата ефективност от подчинените, тъй като те отговарят за тях. Очаквам също различия в оценките по отношение на използваните лидерски стилове между ръководителите и подчинените.

6. По всички изследвани параметри-приоритетно използван лидерски стил, социални условия на работа и групов ефективност между финансовата и научната институции ще има значима разлика и тя е предимно въз основа същността на трудовата дейност и нейната насоченост към по-висока ефективност.

### **3. Методики и обект на изследването**

#### **Обект на изследването**

Изследваните лица ще бъдат условно разделени на две групи-лица, членове на финансова институция и лица, членове на научната институция. В настоящето изследване, участие взеха 200 души-100 от финансовата и 100 от научната организация.

## **Методи на изследването**

Инструментарият се състои от 5 методики, като методиката за изследване на груповата ефективност е специално създадена за целите на настоящето изследване. Въпросниците са следните:

### **1. Ситуативен въпросник за изследване стила на ръководство**

Въпросникът дава възможност да се оценят четири лидерски стила: производствен (изпълнителски), административен, иновативен и интегративен. Въпросникът е разработен от В. Русинова и Л. Василева (БАН, 1998 г.) по подобие на методиката на Ерик Ван Вийк и Мариел Демосьо, за изследване на лидерски стилове при мениджъри, като се конструират ситуации, чрез които се оценява поведението на ръководителите. Зададени са 7 основни области на дейност на ръководителя, като за всяка отделна област дейности е диференцирано поведение, определящо използвания стил на ръководство. От изследваните лица се изисква да посочат първо този вариант на действие, който най-много им допада, след това се избира вторият предпочитан от тях вариант. Например:

- ✚ **Производствен-**„Осъществяване на непрекъснат контрол върху изпълнението на ремонтните дейности“.
- ✚ **Административен-**„Стриктно спазване на графика по извършването на ремонтите“.
- ✚ **Иновативен-**„Изготвяне на проекти с нови идеи за подобряване на работната атмосфера“.
- ✚ **Интегративен-**„Работа с всички за подобряване на работата в екип, защото двама се справят по-добре от един“.

### **2. Тест за оценка степента на насоченост на лидерския стил-към задачата или към хората**

Въпросникът е модификация на вариант на „управленска решетка“ на Блейк и Мутон за изследване на лидерския стил в организациите. Той се състои от две скали, а общият брой на айтемите е 18, разпределени по 9 айтема към всяка една от двете скали-лидерски стил насочен към хората или лидерски стил, насочен към задачата. Разработен от В. Русинова и С. Георгиева-БАН.

Въпросникът показва до каква степен действията на изследваното лице в процеса на работа са свързани с посочените твърдения. Например:

✚ **Лидерски стил-насоченост към подчинените:** „Насърчавам подчинените си да участват във вземането на решения като споделят техните идеи и предложения“.

✚ **Лидерски стил-насоченост към задачата** „Ценя най-много постигането на целите и задачите на подразделението, в което служа“.

Възможните отговори варират от **1-„много рядко“** до **5-„много често“**. Коефициент  $\alpha$ -Кронбах на валидност на методиката е **0,732**.

### **3. Въпросник за анализ на работата и нейната организация**

Методиката се състои от 86 айтема, като от изследваните лица се иска да посочат отговор, вариращ от **1-“не съм съгласен”** с твърдението до **5-“съгласен съм”**. Разработен е от В. Русинова и колектив-БАН. Айтемите са разделени на следните подскали:

1. Характеристики на съдържанието на работата

-Негативни характеристики-„Моята работа е тежка“

-Положителни характеристики-„Моята работа е творческа“

2. Изисквания на работата-„Моята работа изисква много контакти с хора“ или „Моята работа изисква голям опит“.

3. Обща оценка на работното място-„Организацията на работното ми място е добра“.

Оценка на организацията на работата по подскали:

1. Планиране и яснота на задълженията-„Обикновено се изисква от мен да планирам работата си.

2. Контрол и отчетност на работното място-„Редовно се отчитам за извършената от мен работа“.

3. Организация на режима на работа-„Работното време се спазва стриктно“.

4. Баланс между личните и служебните ангажименти-„Често ми е трудно да балансирам между личните и семейните задължения и изискванията на работното място“.

5.Предоставяне на свързана с работата информация-„Служебните ми задължения са ясно определени“.

6. Квалификация и професионално развитие-„Полагат се грижи за повишаване на квалификацията на работещите“.

7. Заплащане и стимулиране на дейността-„Заплащането отговаря на вложените усилия“.

8. Безопасност, хигиена и условия на труд-„Безопасността на работното място е осигурена“.

9. Взаимоотношения с колеги, администрация и ръководство

-С колеги-„Взаимоотношенията ми с колегите са добри“.

-С администрация-„Голяма част от администрацията не си върши добре работата“.

-С ръководство-„В работата често стават конфликти с прекия ръководител“.

10. Характеристика на прекия ръководител-„Прекият ми ръководител е справедлив в отношенията и изискванията си към хората“.

11. Стил на ръководство в организацията-„Ръководството умее да организира работата в организацията“.

Коефициентът на валидност на методиката за анализ на работата и нейната организация е **0,918**.

#### **4. Методика за изследване на социалния климат на работното място.**

Прототипът на методиката е на Инсел и Муус, а използваният вариант е модификация, адаптирана за българските условия от В. Русинова и сътрудници от Института по психология-БАН (2008 г). Състои се от 90 твърдения, по които изследваните лица трябва да споделят оценките си за степента на съгласие по изказаните с твърдения мнения. Скалата за оценка е 4-степенна от **“не съм съгласен”** до **“съгласен съм”**.

Айтемите са разделени на 10 подскали:

1. Включеност-„Работата ми е много интересна“.

2. Групова сплотеност-„В екипа си помагаме при трудности“.

3. Съгласуваност с ръководството-„Преките ръководители обикновено стимулират подчинените си за по-добри резултати“.

4. Автономия-„Изпълнителите имат достатъчна степен на свобода, за да решават сами как да действат“.

5. Ориентация към задачите-„Не се отлага работата от „днес за утре“.

6. Натиск в работата-„Почти винаги се работи в дефицит от време“.



7. Яснота на работните задължения-, „Работата, която се извършва е ясна и добре планирана“.

8. Управленски контрол-, „В организацията ни се санкционират дребни провинения“.

9. Иновация-, „Дава се приоритет при внедряването на нови идеи“.

10. Физически комфорт-, „Физическите условия на работното ми място са добри“.

Изследван е коефициентът на критериална валидност на методиката чрез Алфа-Кронбах, който е **0,895**.

### **5. Тест за измерване на груповата ефективност.**

Въпросникът се състои от 15 айтема, като на всеки от айтемите изследваното лице трябва да посочи отговор от **1-“не съм съгласен”** до **4-“съгласен съм”**. Въпросникът е разработен от В. Русинова и Т. Лазарова-БАН (2011). Въпросникът е създаден след обширен теоритичен преглед на оптималните характеристики на екипа, които са приети от изследователи в областта на трудовата и организационната психология. Тези параметри са: атмосфера в екипа, справяне с конфликти, стил на лидерство, мотивация, професионално развитие, цели на екипа, комуникация в екипа, удовлетвореност от работата в екип, групово вземане на решение и др. На базата на тези параметри е създадена методиката. Част от айтемите са:

“Членовете на екипа са мотивирани да работят в него” или “ В екипа си помагаме”, „ Известни са ни целите, които трябва да постигнем“, „ Обикновено, проблемите помежду се решаваме без големи конфликти“ и др.

Коефициентът Алфа-Кронбах на методиката е **0,844**.

## **4. Резултати и анализ на резултатите от изследването**

### **4.1. Анализ на резултатите от изследването на лидерските стилове**

**В първата подточка** са представени резултатите от изследването на **лидерските стилове** в организацията. От представените данни е видно, че във **финансовата институция** преобладава лидерският стил-насоченост към задачата, както и производственият и иновативният лидерски стил. В **научната институция** преобладават лидерският стил-насоченост към задачата, производственият и иновативният. От тези резултати следва изводът, че макар и естеството на работа в двете организации да е много различно, високо ценено според изследваните лица

остава постигането на поставените цели и задачи-във финансовата институция- постигането на определени икономически показатели, в научната-изпълнението на проекти и участието в научни изследвания. От този резултат логично произтича и високата изява на производствения лидерски стил и в двете организации.

#### **4.2. Резултати от изследването на социалните условия на труд**

**Във втора подточка са разгледани резултатите от изследването на социалните условия на труд в двете организации.**

**Таблица № 1. Средни стойности и стандартни отклонения на подskalите на въпросника за анализ на работата и организацията ѝ във финансовата институция.**

<b>Подскала</b>	<b>M</b>	<b>X<sup>-</sup></b>	<b>SD</b>
<b>Безопасност, хигиена и условия на труд</b>	<b>42,3300</b>	<b>4,233</b>	<b>5,66944</b>
<b>Характеристики на работата-обща скала</b>	<b>32,8200</b>	<b>3,282</b>	<b>4,40243</b>
<b>Заплащане и стимулиране на дейността</b>	<b>30,9500</b>	<b>3,095</b>	<b>6,85252</b>
<b>Взаимоотношения с ръководството</b>	<b>9,3400</b>	<b>3,113</b>	<b>2,80771</b>
<b>Взаимоотношения с администрацията</b>	<b>5,6700</b>	<b>2,835</b>	<b>1,75841</b>

От представените резултати е видно, че финансовите служители оценяват най-високо безопасността, хигиената и условията на труд, както и заплащането и стимулирането на дейността. След анализа на резултатите и от методиката за изследване на социалния климат на работното място, следва че те оценяват ниско възможността за автономия, а високо управленския контрол и натиска в работата. На тези негативни тенденции следва да се обърне внимание, защото често те водят не само до психически стрес у служителите, но и нанасят финансови загуби на организацията-дългогодишни служители напускат.

**Таблица № 2. Средни стойности и стандартни отклонения на подskalите на въпросника за анализ на работата и организацията ѝ в научната институция.**

Подскала	М	X <sup>-</sup>	SD
Характеристики на работата-обща скала	33,4300	3,714	3,01597
Стил на ръководство в организацията	31,6800	3,520	5,19495
Взаимоотношения на работното място-обща скала	31,5100	3,501	4,5649
Взаимоотношения с ръководството	11,1300	3,710	2,20493
Взаимоотношения с администрацията	5,6800	2,652	6,85252

След подробния анализ на социалните условия на труд можем да направим извода, че изключително много са параметрите на социалния климат, които влияят на оценката на изследваните лица за организацията, в която работят. И финансовите служители и научните работници оценяват сравнително високо груповата сплотеност. Балансът между работа и лични ангажименти, както възможността за самостоятелна работа е много по-добър при работещите в научната институция. Финансовите служители оценяват много ниско своята автономност и възможността за самостоятелно вземане на решение. Контролът и отчетността на работното място са много по-високи във финансовата институция. Първоначално допуснатата хипотеза, че социалните условия в двете организации ще имат различни както положителни, така и отрицателни страни се потвърди. Резултатите показват огромни различия в оценката на физическите условия на труд в двете организации, както и в заплащането и стимулирането на дейността. Промяната на някои негативни характеристики би могло да повиши удовлетвореността на служителите и да подобри груповата ефективност.

#### **4.3. Анализ на резултати от оценката на груповата ефективност**

**Третата подточка** представя данните от оценката на груповата ефективност. На таблица **Таблица № 3** са представени резултатите от оценката на груповата ефективност на работещите във финансовата институция.

**Таблица № 3. Резултати от оценката на груповата ефективност на работещите във финансовата институция.**

Групова ефективност	Теоритични данни			Емпирични данни	
	Минимален бал	Среден бал	Максимален бал	М	SD
	15	22,5	60	40,0200	8,02519

**Таблица № 4. Резултати от оценката на груповата ефективност на работещите в научната институция.**

Групова ефективност	Теоритични данни			Емпирични данни	
	Минимален бал	Среден бал	Максимален бал	М	SD
	15	22,5	60	41,5100	6,83203

Допусната хипотеза, че служителите от двете организации ще оценят груповата ефективност над средното теоритично равнище се потвърждава. Груповата ефективност е фактор с променлива стойност-мениджърите трябва да обръщат изключително внимание на този факт и при намаляване на груповата ефективност да предприемат мерки за нейното повишаване и да открият проблемите, които водят до това.

#### **4.4. Анализ на взаимозависимостта между изследваните лидерски стилове и груповата ефективност**

**Четвъртата подточка** представлява анализ на взаимозависимостта между изследваните лидерски стилове и груповата ефективност.

Резултатите във финансовата институция показват, че съществува взаимозависимост между лидерския стил-насоченост към подчинените и груповата ефективност.

**Таблица № 5. Регресионни коефициенти на влиянието на лидерския стил върху груповата ефективност във финансовата институция.**

	Групова ефективност			
	Beta	R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	p
Лидерски стил-насоченост към подчинените	0,523	0,254	0,239	0,000
Лидерски стил-насоченост към задачите	-0,036	0,254	0,239	0,737

От представените данни, следва да се направи изводът, че лидерският стил-насоченост към подчинените определя около 25 % от груповата ефективност ( $R^2=0,254$ ), което е много висок коефициент.

**Таблица № 6. Регресионни коефициенти на влиянието на лидерския стил върху груповата ефективност в научната институция.**

	Групова ефективност			
	Beta	R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	p
Лидерски стил-насоченост към подчинените	0,396	0,140	0,122	0,001
Лидерски стил-насоченост към задачите	-0,044	0,140	0,122	0,699

Първоначално допуснатата хипотеза, че лидерският стил, насоченост към подчинените ще има най-силно влияние върху груповата ефективност се потвърди. Няма влияние на лидерския стил-насоченост към задачата върху груповата ефективност нито във финансовата, нито в научната организации. Влиянието на лидерския стил-насоченост към подчинените върху ефективността е по-силно във финансовата институция. Тези резултати са едно съвременно доказателство, че независимо от сферата на дейност в организациите работят хора, затова и емпатията, човешките отношения и добрата комуникация с лидера остават високо ценени.

#### **4.5. Взаимозависимост между изследваните лидерски стилове и социалните условия на труд**

Петата подточка представлява анализ на взаимозависимостта между изследваните лидерски стилове и социалните условия на труд.

Във финансовата институция най-силна взаимозависимост се наблюдава между скалите „Автономия“ и лидерски стил, насоченост към подчинените, както и по скалата „Съгласуваност с ръководството“ и лидерския стил, насоченост към подчинените.

Таблица № 7. Влияние на административния стил върху подскалите „Включеност“, „Автономия“ и „Яснота на работните задължения“ във финансовата институция.

Подскали на методиката за изследване на социалния климат на работното място	Административен стил			
	Beta	R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	p
Включеност	-0,328	0,108	0,099	0,001
Автономия	-0,474	0,225	0,217	0,000
Яснота на работните задължения	-0,318	0,101	0,092	0,001

Административният стил има високо отрицателно влияние върху **автономията, включеността и яснотата на работните задължения**. Административният лидерски стил предполага фокусираност на мениджъра върху административните процеси, правила и процедури. Задълженията на служителите са просто спуснати от мениджмънта без обсъждане и обясняване на конкретиката на задачите. Това обяснява силното отрицателно влияние на лидерския стил върху тези параметри на социалните условия на труд.

Таблица № 8. Регресионни коефициенти на влияние на лидерския стил върху социалните условия на труд в научната институция.

Подскали на методиката за изследване на социалния климат на работното място	Лидерски стил-насоченост към подчинените				Лидерски стил-насоченост към задачите			
	Beta	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	p	Beta	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	p
Автономия	0,360	0,104	0,086	0,002	-0,081	0,104	0,086	481
Натиск в работата	-0,354	0,088	0,070	0,003	169	0,088	0,070	148

Лидерският стил-насоченост към подчинените влияе значимо върху автономията и отрицателно върху натиска в работата. След анализа на взаимозависимостта между лидерските стилове и социалните условия на труд следва да се направи изводът, че хипотезата, която бе допусната, а именно, че лидерският стил, насоченост към хората влияе върху социалните условия на труд се потвърди. Най-силно влияние има той във финансовата институция и по-слабо в научната. Интегративният лидерски стил влияе на определени параметри от социалните условия на труд във финансовата институция, но заедно с него влияние оказват и административният, и производственият и иноваторският лидерски стил. Силното влияние на лидерския стил-насоченост към подчинените върху социалните условия на труд и липсата на влияние на лидерския стил, насоченост към задачата следва да бъде важен резултат за лидерите, които желаят да се ефективни, иновативни и успешни в съвременната икономическа реалност.

#### **4.6. Резултати от изследването на взаимозависимостта между социалните условия на труд и груповата ефективност**

Шестата подточка представя резултатите от изследването на взаимозависимостта между социалните условия на труд и груповата ефективност.

Таблица № 9. Статистически значими регресионни коефициенти на влияние на социалните условия на труд върху груповата ефективност във финансовата институция.

Подскаки на методиката за изследване на социалния климат на работното място	Групова ефективност			
	Beta	R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	p
Автономия	0,557	0,310	0,303	0,000
Включеност	0,628	0,394	0,388	0,000
Групова сплотеност	0,506	0,256	0,248	0,000
Съгласуваност с ръководството	0,347	0,120	0,111	0,000
Ориентация към задачите	0,613	0,376	0,370	0,000
Яснота на работните задължения	0,356	0,126	0,117	0,000
Иновация	0,484	0,235	0,227	0,000
Физически комфорт	0,334	0,112	0,102	0,000

Представените данни доказват, че изключително голяма част от подskalите на методиката на социалния климат на работното място влияят на груповата ефективност във финансовата институция.

**Таблица № 10. Статистически значими регресионни коефициенти на влиянието на социалните условия на труд върху груповата ефективност в научната институция.**

Подскали на методиката за изследване на социалния климат на работното място	Групова ефективност			
	Beta	R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	p
Автономия	0,509	0,259	0,252	0,000
Включеност	0,633	0,401	0,395	0,000
Групова сплотеност	0,632	0,400	0,394	0,000
Съгласуваност с ръководството	0,703	0,494	0,489	0,000
Ориентация към задачите	0,478	0,228	0,221	0,000
Яснота на работните задължения	0,544	0,296	0,288	0,000
Иновация	0,538	0,298	0,282	0,000
Физически комфорт	0,530	0,396	0,390	0,000
Натиск в работата	-0,566	0,320	0,313	0,000

След извършения анализ може да се направи изводът, че допускането, че социалните условия на труд влияят на груповата ефективност и скалите - “Включеност”, “Автономия” и “Групова сплотеност” ще имат най-силно влияние върху груповата ефективност се потвърди изцяло. В научната институция и скалата „Физически комфорт“ влияе значимо върху груповата ефективност като това е резултат от невъзможността за задоволяване на физически характеристики на работната среда в някои научни институти. Повечето от параметрите на социалните условия на труд, които влияят върху груповата ефективност, е възможно да бъдат контролирани и повлияни от действията на мениджъра, ръководещ групата и респективно организацията. Груповата ефективност е променлива величина и е податлива на промяна. Високата групов ефективност е основна цел на съвременните организации, но за да бъде тя постоянно висока е необходимо да се полагат много усилия както от страна на служителите, така и от страна на ръководството на организациите.



#### 4.7. Изследване на разликите в оценките на ръководители и подчинени по всички параметри

Седмата подточка представлява изследване на разликите в оценките на ръководители и подчинени по всички параметри.

Таблица № 11. Средни стойности и стандартни отклонения на оценката на групова ефективност на ръководители и подчинени във финансовата институция.

		N	M	SD	t	p
Групова ефективност	Ръководител	29	42,2759	8,99562	2,31	0,001
	Експерт	71	39,0986	7,46641		

По-висока оценка на груповата ефективност са дали ръководителите. Както вече бе казано, ръководителите са отговорни за високата или ниска групова ефективност и обикновено те биват контролирани как се справят със своите функции от висшия мениджмънт на двете организации. Този резултат е изключително интересен, поради факта, че експертите оценяват по-ниско груповата ефективност. Полученият резултат е много добра обратна връзка за груповите лидери, които следва да анализират и определят защо има разлика в оценката на техните служители.

Таблица № 12. Резултати от оценките на ръководители и подчинени на лидерския стил в научната организация.

		N	M	SD	t	p
Лидерски стил-насоченост към подчинените	Ръководител	20	32,0500	6,01292	3,555	0,000
	Служител	80	31,5875	5,00808		
Лидерски стил-насоченост към задачите	Ръководител	20	29,3448	6,49327	3,051	0,002
	Служител	80	28,0141	4,96701		

Лидерите в научната организация са оценили по-високо и двата лидерски стила. Те оценяват собствения си стил, изпълнени цели и задачи и твърде вероятно е те да дадат по-висока оценка на своето представяне. Този резултат е изключително интересен и дава много добра обратна връзка на мениджърите. Често мениджърите смятат, че се справят добре с управлението на подчинените си и не са наясно с атмосферата в собствения си екип. Тази оценка е добре да се вземе в предвид от

мениджърите, защото дава силна обратна връзка за това как се справят-оценката на служителите и оценката на мениджърите, относно лидерския стил в организацията би било добре да са близки.

След анализа на оценките на ръководители и подчинени може да се направи изводът, че първоначално допуснатата хипотеза, че ръководителите ще оценят по-високо социалните условия на труд и груповата ефективност по-високо от своите служители се потвърди. Ръководители и в двете организации оценяват по-високо изследваните параметри. Мениджърите и в двете организации оценяват много по-високо проявата и на лидерския стил, насоченост към задачата и на лидерския стил, насоченост към подчинените. На оценката в разликите на ръководители и подчинени лидерите следва да обърнат особено внимание с цел да се подобри реалността във вижданията на двете групи изследвани лица.

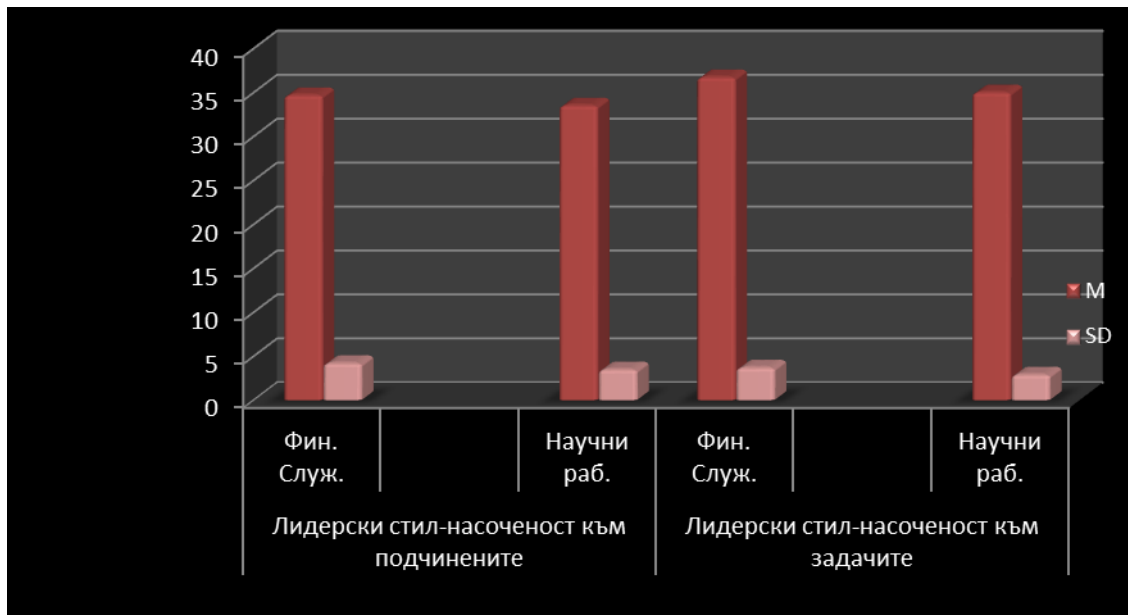
#### **4.8. Анализ на разликите по изследваните параметри в научната и финансова организация**

Осмата подточка е анализ на разликите по изследваните параметри в научната и финансовата институция.

**Таблица № 13. Статистически значими разлики в оценките на лидерския стил между финансовите служители и научните работници.**

Подскала	Професия	M	SD	t	p
<b>Лидерски стил-насоченост към подчинените</b>	Финансови служители	<b>34,7000</b>	<b>4,20798</b>	<b>2,138</b>	<b>0,001</b>
	Научни работници	<b>33,5300</b>	<b>3,50023</b>		
<b>Лидерски стил-насоченост към задачите</b>	Финансови служители	<b>36,7400</b>	<b>3,70263</b>	<b>3,673</b>	<b>0,000</b>
	Научни работници	<b>35,0100</b>	<b>2,91112</b>		

**Графика № 1. Разлики в оценките на лидерския стил между научни работници и финансови служители.**

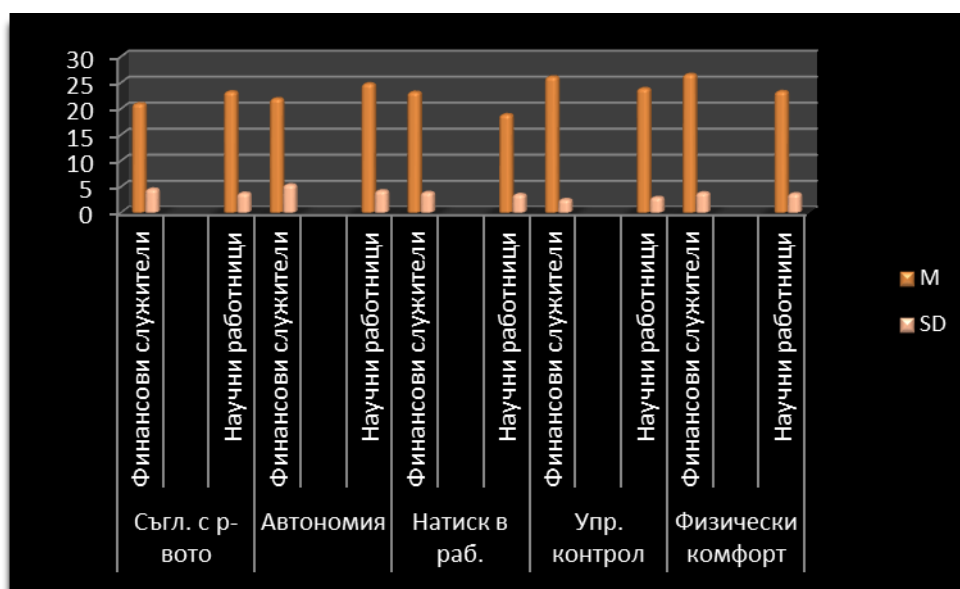


От таблицата и графиката е видно, че има статистически значими разлики в оценките на изследваните лица и по двата посочени стила. Финансовите служители са оценили по-високо лидерските стилове в сравнение с работещите в научната институция. По-високите резултати и по двете подскали показват наличието на по-изявен лидерски стил във финансовата, отколкото в научната институция. Самата същност на работата във финансовата институция налага мениджърите да имат по-изявен лидерски стил.

**Таблица № 14. Статистически значими разлики в оценките на социалните условия на труд в организациите между финансовите служители и научните работници.**

		M	SD	t	p
Съгласуваност с ръководството	Финансови служители	20,9700	4,57807	3,868	0,000
	Научни работници	23,2700	3,79488		
Автономия	Финансови служители	21,9400	5,39139	4,256	0,000
	Научни работници	24,8100	4,25618		
Натиск в работата	Финансови служители	23,1919	3,93228	3,690	0,000
	Научни работници	18,8800	3,53705		
Управленски контрол	Финансови служители	26,1300	2,56887	6,515	0,000
	Научни работници	23,8900	2,96607		
Физически комфорт	Финансови служители	26,6100	3,87141	6,201	0,000
	Научни работници	23,3300	3,67492		

Графика № 2. Разлики в оценките на параметрите на социалните условия на труд между финансови служители и научни работници.



**Съгласуваността с ръководството** е оценена много по-високо от научните работници. Много по-високо оценяват и скалата **Автономия** научните работници. Те разполага с много повече самостоятелност, в сравнение с финансовите служители. Добре би могло да се помисли върху по-голямата самостоятелност, която може да бъде дадена на служители от някои отдели от финансовата институция. Финансовите служители са оценили много високо **натиска в работата**. Това е изключително тревожна тенденция, която сравнена с оценката на научните работници, придобива още по-висока стойност. Много висока оценка са дали финансовите служители и на скалата **управленски контрол**. По-високо са оценили финансовите служители **физическия комфорт**. Това само препотвърждава вече доказания резултат за добрите физически условия на труд във финансовата институция.

След направения анализ можем да обобщим, че допуснатата хипотеза, че ще съществуват различия в оценките на финансови служители и научни работници по всички изследвани феномени се потвърди. Съществуват големи различия, касаещи както положителни, така и отрицателни характеристики на социалните условия на труд, които следва да бъдат анализирани внимателно от мениджърите и в двете организации. И двете групи изследвани лица са оценили високо груповата ефективност в своите организации, от което следва да се направи изводът, че преобладават позитивните характеристики на организационния климат, както и висока групова сплотеност, включеност и удовлетвореност.

## ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

Анализът на резултатите конкретизира взаимозависимостите и влиянията между изследваните параметри. Богатият емпиричен материал дава възможност да направим обобщение на получените резултати.

По-високите резултати на проява на лидерските стилове в полза на финансовата институция произтичат от характера и естеството на работа. В научната институция мениджърите са много по-близо до своите служители и това че изявата на лидерските стилове е с по-ниски показатели, в сравнение с финансовата институция по никакъв начин не намалява ефективността на трудовите групи, а дори напротив, извършва се научна дейност на много високо ниво.

Финансовите служители са дали по-висока оценка на контролът и отчетността на работното място, което заедно с оценката им за липса на автономия още веднъж доказва, че във финансовите институции творчеството и инициативността у работещите не се поощряват. От тях се изисква строго спазване на конкретни правила и процедури. Балансът между работа и лични ангажименти е нарушен във висока степен според работещите във финансовата институция. На всички тези високи нива на негативни характеристики на социалните условия на труд мениджърите трябва да обърнат внимание, с оглед на тяхното влияние върху груповата ефективност. Научните работници са оценили положително баланса между работа и лични ангажименти, което заедно с оценката им за по-голяма автономия дава възможност да се предположи, че служителите биха били по-удовлетворени и по-ефективни в бъдеще.

Груповата ефективност корелира значимо с лидерския стил, насоченост към подчинените, а лидерският стил, насоченост към подчинените е силен предиктор на груповата ефективност. Този резултат е доказателство за съвременни тенденции в областта на трудовата и организационната психология, както и следва да бъде ключов за мениджърите. Ефективна организация и група не се постига само и единствено чрез контрол, целеполагане и изпълнение на целите. Груповата ефективност е много по-висока, когато мениджърът е обърнат към хората и има добра комуникация и атмосфера в екипа.

Лидерският стил, насоченост към подчинените корелира и влияе на много от параметрите на социалните условия на труд като групова сплотеност, включеност и съгласуваност с ръководството. Още веднъж този резултат е изключително важен за

мениджърите, които желаят да изградят позитивен социален климат и да имат удовлетворени и ефективни служители.

Организациите, изследвани в дисертационния труд, са много различни както по предмет на дейност, така и по структура и състав. Наблюдават се съществени разлики в оценките на изследваните лица по всички изследвани параметри. За всички служители добрата междуличностна комуникация, груповата сплотеност, силната връзка с мениджъра, балансът между лични и служебни ангажменти е от първостепенно значение независимо от организацията, в която работят. Този извод следва да бъде отправна точка за ефективно лидерство и ефективна организация.

Разгледаните параметри-социални условия на труд, лидерски стил и групова ефективност придобиват все по-голямо значение в съвременната икономическа реалност. Дисертационният труд поставя на преден план въпроса кой е приеманият добре лидерски стил и доказва значимостта на лидера в организацията, както и възможността му да влияе на всички процеси в организациите. В изследването са доказани конкретни взаимозависимости, които следва да послужат на мениджмънта да подобри и оптимизира работния процес. Получените резултати имат голямо приложно значение тъй като диференцират връзките между изследваните от нас фактори и дават възможност за по-точна оценка на трудовата ситуация, с цел работа за подобряване на условията на труд и по-висока ефективност.

Дисертационният труд доказва емпирично огромната роля, която има съвременният лидер както в управлението на организацията, така и за социално-психологическите характеристики на организационния климат-сплотеност, включеност, добра комуникация и близост с подчинените. Изводите и обобщението на изследването биха могли да насочат ръководителите към използването на по-богат арсенал от лидерски стилове, които в дадена ситуация влияят за подобряване на ефективността в труда.

## СПРАВКА

### на научните приноси в дисертационния труд

1. Въз основа на направен анализ на съществуващите в научната литература модели е създаден нов теоритико-емпиричен модел, който прави връзка между лидерския стил, социалните условия на труд и груповата ефективност.
2. Създадена и валидизирана е нова методика за изследване на груповата ефективност, която показва висок коефициент на вътрешна консистентност. Това я прави надежден инструмент за диагностика и анализ на груповата ефективност.
3. Доказано е наличието на връзка между управленския стил и социалните условия на труд, а именно лидерският стил, насоченост към подчинените корелира и влияе на параметри от социалните условия на труд като групова сплотеност, включеност и съгласуваност с ръководството.
4. Доказано е наличието на връзка между социалните условия на труд и груповата ефективност, като параметрите с най-голямо влияние са планирането и яснотата на задълженията, предоставянето на свързаната с работата информация, балансът между работа и служебни задължения.
5. Доказана е наличието на връзка между лидерския стил и груповата ефективност, а именно лидерският стил, насоченост към подчинените е силен предиктор на груповата ефективност.
6. В приложен план откритите закономерности, както и дадените препоръки, биха могли да бъдат включени в подготовката на ръководители за по-голяма ефективност в тяхната работа.



## ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Лазарова, Т. (2012), Анализ на социалните условия на труд, Тематичен сборник, 5-та Национална школа за докторанти и млади изследователи, БАН, София (под печат).
2. Лазарова, Т. (2012), Групова ефективност в организациите, Тематичен сборник, 5-та Национална школа за докторанти и млади изследователи, БАН, София (под печат).