

**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ “СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”**

**Философски факултет**

**Катедра „Социална, трудова и педагогическа психология”**



**"ЛИДЕРСКИ СТИЛОВЕ И СТРАТЕГИИ  
ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА СТРУКТУРНИ ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРОМЕНИ"**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД**

**на Момчил Емилов Станишев**

**За присъждане на образователна и научна степен “Доктор”**

**в професионално направление**

**3.2. Организационна психология**

**Рецензенти:**

**Проф. д.с.н. Цветан Давидков**

**Проф. д.пс.н. Валери Стоянов**

**Научен ръководител:**

**Проф. д.пс.н. Снежана Илиева**

**София, 2018**

Дисертационният труд се състои от увод, изложение (в четири глави), обобщение и изводи, заключение, библиография и приложения.

Обем: 228 страници, от които 18 страници приложения

Таблицы: 53

Фигури: 12

Приложения: 6

Литературни източници: 190 (16 на български език и 174 на английски език)

Дисертационният труд е обсъден в Катедрата по социална, трудова и педагогическа психология при Софийски университет „Св. Климент Охридски” и е насочен за защита пред специализирано жури в състав:

Председател: Проф. д.с.н. Цветан Давидков

Членове: Проф. д.п.с.н. Валери Стоянов

Професор д.н. Георги Карастоянов

Проф. д.п.с.н. Снежана Илиева

Проф. д.п.с.н. Толя Стоицова

Защитата на дисертацията ще се състои на 09.11.2018 г. от 14.00 ч. в зала 63, етаж III, Южно крило, Ректорат на Софийски университет „Св. Климент Охридски”.

Материалите по защитата са публикувани на интернет страницата на Софийски университет „Св. Климент Охридски” и са на разположение в Деканата на Философски факултет – кабинет 47, етаж III, Южно крило, Ректорат.

## **СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

УВОД .....	5
------------	---

### **ПЪРВА ГЛАВА**

#### **I. ЛИДЕРСТВО И ЛИДЕРСКИ СТИЛОВЕ**

<b>1. Основни теории за лидерството .....</b>	<b>9</b>
1.1. Универсалистки теории за лидерството.....	9
1.2. Поведенчески теории за лидерството.....	11
1.3. Концепции, основани на процесите на вземане на решение.....	14
1.4. Концепции, основани на различието в ориентацията: към задачите или към хората.....	19
1.5. Ситуационни теории.....	20
1.6. Теории за харизматичното лидерство.....	29
<b>2. Характеристики на лидерите и лидерски стилове.....</b>	<b>32</b>
2.1. Различия между мениджмънт и лидерство.....	32
2.2. Развитие на възгледите за лидерските стилове.....	38
<b>3. Съвременни концепции за лидерските стилове.....</b>	<b>41</b>
3.1. Типологии на лидерските стилове.....	41
3.2. Характеристики на трансформационното лидерство.....	44
3.3. Транзакционно срещу трансформационно лидерство.....	47
3.4. Формиране на визия и адаптивно лидерство.....	49

### **ВТОРА ГЛАВА**

#### **II. ОРГАНИЗАЦИОННАТА СТРУКТУРА: ХАРАКТЕРИСТИКИ И ПРОМЯНА**

<b>1. Структурни характеристики на организацията.....</b>	<b>55</b>
1.1. Структурно и йерархично изграждане на организацията.....	57
1.2. Департаментализация.....	59
1.3. Организационна структура и външна среда.....	61
1.4. Ситуационни модели на организационната структура.....	63
<b>2. Типове организационни структури.....</b>	<b>66</b>
2.1. Функционална структура.....	68

2.2. Дивизионална структура.....	69
2.3. Матрична структура.....	69
2.4. Мрежови структури.....	71
<b>3. Промени в организационната структура.....</b>	<b>74</b>
3.1. Верига на командването и обхват на контрола.....	76
3.2. Традиционни и нетрадиционни организационни структури.....	78
3.3. Нови модели на организационна структура.....	81
3.4. Промяна от сложност към простота в организациите.....	83
<b>4. Стратегии на лидерите при въвеждане на структурни организационни промени...88</b>	
4.1. Подходи и стратегии за въвеждане на организационни промени.....	88
4.2. Организационна култура и лидерство при промяна.....	97
4.3. Ролята на лидерите при преодоляване на съпротивата срещу промяна.....	105
<b>5. Учещата се организация .....</b>	<b>109</b>
5.1. Същност и принципи на учещата се организация .....	109
5.2. Характеристики на учещата се организация.....	112

### **ТРЕТА ГЛАВА**

## **III. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ И СТРАТЕГИИ ПРИ ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРОМЕНИ**

<b>1. Теоретична постановка на проблема и модел на изследване.....</b>	<b>115</b>
<b>2. Цели, хипотези, задачи и методология на емпиричното изследване .....</b>	<b>116</b>
2.1. Цели на изследването.....	116
2.2. Хипотези и задачи на изследването.....	117
2.3. Методология.....	119
2.4. Етични норми и стандарти.....	122
<b>3. Методически инструментариум .....</b>	<b>123</b>
3.1. Качествено изследване.....	123
3.2. Количествено изследване .....	127
<b>4. Описание на извадката .....</b>	<b>136</b>
4.1. Кратък профил на организация А.....	136
4.2. Кратък профил на организация Б.....	136
4.3. Статистически данни .....	137

4.4. Изследвана съвкупност и процедура на изследването.....	141
<b><u>ЧЕТВЪРТА ГЛАВА</u></b>	
<b>IV. АНАЛИЗ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО</b>	
<b>1. Анализ и интерпретация на качествено изследване.....</b>	<b>143</b>
<b>2. Анализ и интерпретация на количествено изследване .....</b>	<b>146</b>
2.1. Различия в лидерските стилове в изследваните организации.....	146
2.2. Различия в характеристиките на учещата се организация и стратегиите за промяна в изследваните организации.....	151
2.3. Взаимозависимости между лидерски стилове и стратегии и типове организационни промени.....	153
2.4. Влияние на лидерските стилове върху успешността и капацитета за организационна промяна и иновация.....	158
2.5. Влияние на характеристиките на учещата се организация върху капацитета и успешността на организационната промяна и иновация.....	162
2.6. Влияние на лидерските стилове върху учещата се организация и стратегиите за промяна.....	169
2.7. Влияние на лидерските стилове върху отношението на служителите към промяната.....	173
2.8. Влияние на стратегиите за промяна върху успешността на организационната промяна и иновация.....	174
2.9. Ефективност на организационните промени и насоки за бъдещи подобрения.....	179
<b>ОБОБЩЕНИЯ И ИЗВОДИ.....</b>	<b>187</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>192</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>195</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>210</b>
<b>ПУБЛИКАЦИИ СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....</b>	<b>228</b>

## УВОД

Настоящият дисертационен труд представлява теоретико-емпирично изследване на лидерските стилове и стратегии като фактори за управлението на структурни организационни промени. Предмет на научен анализ е тезата, че лидерския стил и стратегии определят посоката на организационната промяна. От друга страна, разглеждайки палитрата от лидерски стилове, цел на труда е да се разработи модел за ефективно лидерско поведение за управление на конкретен вид промяна (опростяване на структурата) в дадена среда.

За осъществяване на изследователските цели се използва рамка за лидерството, учещата се организация и стратегиите за организационна промяна, върху която се изгражда инструмента за количественото изследване (Bennebroek Gravenhorst, 2002; Werkman, 2005; Marsick & Watkins, 2003; Sylvester, 2003; Garcia-Morales, 2007; Miller & Friesen, 1983; Bass & Avolio, 1989). За първи път в България се прилага бизнес модела 7S на McKinsey, който се адаптира за целите на изследването, като същността на модела е в седем вътрешни аспекти на организацията, които трябва да бъдат приведени в съответствие, ако тя иска да бъде успешна и ефективна. Също така се конструира и въпросник за отношението към промяната и се разработва скала за измерване на успешността на структурните организационни промени.

Реализираното в български условия проучване на влиянието на лидерските стилове върху структурните промени в организацията, дава възможност да се очертаят контурите на профила на интелигентния и ефективен лидер, който опростява и променя типичната организационна структура с цел постигане на по-добра ефективност и успех на организацията.

## ПЪРВА ГЛАВА. ЛИДЕРСТВО И ЛИДЕРСКИ СТИЛОВЕ

В Първа глава от дисертационния труд се разглеждат теоретичните подходи към изучаването на лидерството и лидерските стилове. Представят се основните теории за лидерството, характеристиките на лидерите и видовете лидерски стилове. С оглед на представения литературен обзор от съществено значение за дисертационния труд и за целите на емпиричното изследване са трансформационното, визионерското, адаптивното, транзакционното и либералното лидерство.

### 1. Основни теории за лидерството

Проблемът за същността на лидерството и за подходите в изучаването му е вълнувало човечеството от зората на неговото възникване. Ако се опитаме да обобщим огромния брой съществуващи теории и концепции за лидерството, бихме могли да групираме следните категории теории, модели или разбираня: **универсалистски** (така например две от тези теории са за великия мъж/великата жена (Riggio, 2003) и теорията за чертите (Hollander, 1985, Kenny & Zaccaro, 1983; Zaccaro, Foti & Kenny, 1991); **поведенчески** (Halpin & Winer, 1957; Kahn & Katz, 1966; Likert, 1967); **основани на процесите на вземане на решение** (Р.Липпит, Р.Уайт и К.Левин, 1939; Макгрегър, 1960; Likert, 1967; Vroom & Jago, 1988); **извеждащи различията в ориентацията: към задачите или към хората** (Blake & Mouton, 1978); **ситуативни** (Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1993; House & Mitchell, 1974; Vroom & Jago, 1988; Vroom & Yetton, 1973; Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995) и **харизматични** (Klein & House, 1995; Trice & Beyer, 1986; Weieter, 1997; House, 1977) .

## 2. Характеристики на лидерите и лидерски стилове

Тази точка от дисертационния труд обръща внимание на характерните разлики между лидерите и мениджърите в организациите и развитието на възгледите за лидерските стилове. При изясняването на лидерството като феномен много полезен изглежда именно паралелът между него и управлението. За някои автори основната разлика идва оттам, че лидерството е процес с по-изявен емоционален компонент. Бенис посвещава много от вниманието си на сравненията мениджъри-лидери, които може да бъдат обобщени по следния начин: мениджърите администрират, лидерите обновяват; мениджърите поддържат, лидерите развиват; мениджърите контролират, лидерите въодушевяват; мениджърите са привързани към по-краткосрочната перспектива, а лидерите имат настройка към по-дългосрочното; мениджърите се интересуват как и кога, лидерите – какво и защо; мениджърите подражават, лидерите създават; мениджърите приемат статуквото, лидерите го поставят под съмнение.

Мениджърите мислят за цялостния процес, търсят стабилност и контрол и инстинктивно се опитват да решават проблемите по най-бързия начин – понякога преди да са разбрали напълно тяхната същност. За разлика от тях лидерите толерират хаоса и липсата на структура. Понякога са склонни да отлагат решаването на даден проблем, докато не съберат цялата нужна информация за него. Това, смята Залезник, ги приближава повече до артистите, учените и другите креативни мислители отколкото до мениджърите (Залезник, 2007). За да вървят успешно, компаниите се нуждаят и от двата типа личности.

Изложените теории за лидерството няма да бъдат пълни и обосновани, ако не се види тяхното проявление и реализация в конкретните лидерски стилове. Първото изследване на лидерски стил е направено в началото на 30-те години на XX век в университета в Айова, САЩ от Курт Левин. Изследването показва, че обема на работа изпълнена от групата е най-голям при авторитарното лидерство. През 70-те години на XX век Робърт Таненбаум и Уорън Шмидт (Tannenbaum & Schmidt, 1973) доразвиват идеята за авторитарното и демократичното лидерство. Те използват две основни характеристики за изследване на лидерските стилове – степен на власт на лидера и степен на свобода на подчинените при вземане на решение. Като резултат от изследването си те считат, че не е възможно единствен и най-добър стил. Според тях лидерското поведение следва да варира от авторитарно до демократично.

## 3. Съвременни концепции за лидерските стилове

Тази част от труда разглежда типологии на лидерските стилове, като се извеждат, характеристиките на трансформационното лидерство и разликата между него и транзакционното. Отделено е и специално внимание на формиране на визия и адаптивно лидерство. Може да се изведат следните основни стилове на лидера, както следва:

- **Авторитарен стил** – лидерите при този стил имат абсолютна власт, което означава, че техните подчинени имат много малка възможност да участват във вземането на решения или да правят предложения, дори и ако те са в интерес на постигането на целите на организацията.

- **Бюрократичен стил** – лидерите прилагат този стил се отличават с поведение, което точно следва разписаните правила и указаните регламенти.

- **Харизматичен стил** – лидерите използвайки този стил вдъхват много ентузиазъм и по този начин мотивират хората да се развиват.

- **Демократичен стил** – лидера дава възможност на другите членове на екипа, организацията и т.н. да участват във вземането на решения.

- **Либерален стил** – лидерите прилагат този стил дават пълна свобода на членовете на групата така, че те да могат да работят по начин, който на тях им се струва ефективен.

- **Ориентиран към хората стил** – лидерите проявяващи този стил на ръководство са изцяло насочени към развитието на своята организация или група, подкрепата на хората и организирането им в екип.

- **Ориентиран към задачите стил** – противоположен на ориентирания към хората стил, идеята е да се дава приоритет единствено на задачите.

- **Стил на служител** – лидерът проявяващ този стил на практика често не е признан за лидер от подчинените си, като този стил много прилича на демократичния лидер, тъй като всички участват при вземането на решенията.

- **Транзакционен стил** – основна характеристика на лидерите от този тип е, че техните последователи са съгласни да им се подчиняват още със самото им назначаване за такива, като в основата е заплащането за извършената дейност.

- **Трансформационен стил** – този лидер вдъхновява своите подчинени чрез изработване на обща визия за бъдещето, като неговият ентузиазъм се предава на екипа, което прави този стил ефективен за групи и организации в които на преден план е творческото начало. Според Бърнс (1978) трансформационното лидерство е процес, в който лидерът и неговите последователи се подпомагат взаимно по посока на по-високите нива на морал и мотивация. Понастоящем се извеждат четири елемента, които изграждат трансформационното лидерство: 1. Индивидуализиран подход; 2. Интелектуално стимулиране; 3. Вдъхновяваща мотивация и 4. Идеализирано влияние.

- **Визионерско лидерство** - Визията може да развива мотивацията, вдъхновението и взаимната отговорност за успеха (Kotter, 1996). Маршал Сашкин предполага, че за да се формулира визия, лидерът трябва да има определени лични качества и познавателни умения (Sashkin, 1986). По-конкретно, лидерът трябва да има способността да мисли в дълги периоди от време.

- **Адаптивно лидерство** - Адаптивното лидерство е стилът, който най-добре отговаря на архитектурата на простотата, която улеснява възникващата самоорганизация (Uhl-Bien et al., 2007). Адаптивното лидерство улеснява промяната надолу нагоре. Адаптивните лидери подкрепят появата на спонтанна новост от системата.

## **ВТОРА ГЛАВА. ОРГАНИЗАЦИОННАТА СТРУКТУРА: ХАРАКТЕРИСТИКИ И ПРОМЯНА**

Във Втора глава от дисертационния труд се разглеждат структурните характеристики на организацията, типовете организационна структура и промените в организационната структура, в т.ч. опростяването, като управленски инструмент. Извеждат се стратегиите на лидерите при въвеждане на структурни организационни промени, както и характеристиките на учещата се организация. Имайки предвид целите на емпиричното изследване на дисертационния труд, от особено значение от теоретичния обзор се открояват дефинициите за учещата се организация, както и стратегиите при управлението на промените в структурата, които са основата за създаването на инструментариума за изследването.

### **1. Структурни характеристики на организацията**

Едгар Шайн определя организацията, като „планирана координация на дейностите на известен брой хора с оглед постигането на общи цели чрез разделение на труда и



функциите и чрез йерархия на авторитета и отговорностите” (1988). За Макс Вебер идеалната организационна форма е „бюрократичната”, в която рационалността, ефективността и подредеността доминират над всички други възможни целеви ориентации (1947). Тя е йерархична структура, създадена за да координира рационално труда в името на изпълнението на служебни задачи и администативни цели.

Въз основа на основните функции, които се реализират в организациите, Катц и Кан различават пет отделни типа субструктури (Katz and Kahn, 1978): 1. Продуктивни субструктури; 2. Съдействащи субструктури; 3. Поддържащи организацията субструктури; 4. Адаптивна субструктура и 5. Мениджмънтна субструктура.

Департаментализацията всъщност представлява структурното изграждане на организацията. То включва: обособяване на отделите съобразно някакъв критерий за класификация на длъжностите и определяне на размерите им. Фактически изграждането на отдели зависи от степента на специализация на длъжностите (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997).

Макар да е ясно, че структурата на организацията може да е силно повлияна от използваната технология (David, Pearce & Randolph, 1989), организацията е засегната и от фактори на външния свят, които упражняват някакво влияние върху трудовата организация, въздействайки върху функционирането и структурата ѝ (Bluedorn, 1993).

Много теоретици твърдят, че организационната структура трябва да се адресира с помощта на ситуационни модели. Тези модели разглеждат взаимодействието на характеристиките на индивида – в този случай организацията – и характеристиките на ситуацията – в този случай средата, в която функционира организацията (Burton & Obel, 1995; Woodward, 1965). Лоурънс и Лорш (Lawrence & Lorsch, 1967) са разработили ситуационен модел на организационната структура, който хвърля поглед върху това, как структурата трябва да се адаптира, за да съответства на променящите се условия на средата.

## **2. Типове организационни структури**

Тази точка разглежда типовете организационни структури, като съществуват четири основни организационно-структурни форми и много комбинации и хибриди, изградени на тяхна основа, а именно функционалната, дивизионалната, матричната и мрежовата структури. Когато дадена организация надхвърли границите, в които работата може да бъде извършвана от една група лица, оглавявана от един мениджър, тя преминава към функционална структура. Функционалната организационна структура е най-подходяща, когато конкурентната ситуация и стратегическите цели на организацията изискват много висока степен на функционални познания, на ефективността и качеството, но при относително стабилна околна среда.

При дивизионалната структура групирането става по подразделения, обединяващи всички необходими ресурси и функции. Тази структура работи най-добре в средни и големи организации, които оперират в динамична и разнородна среда и са приели стратегия на диверсификация по отношение на произвежданите продукти или услуги, пазари, потребители и региони.

Матричната организационна структура е едновременно приложение на функционалната и дивизионалната структура. Силата на матричната форма е в нейната способност бързо и ефективно да посреща изискванията на динамично променящата се околна действителност. Те се характеризират със силна гъвкавост и адаптивност (Larson & Gobeli, 1987).

Мрежовата структура се различава от традиционните бюрократични структури, като е от типа „плоска структура” и основното ѝ преимущество е в нейната гъвкавост и адаптивност. Мрежовата структура е много подходяща за малки организации, функциониращи в бързо и драматично променяща се агресивна среда и за конкурентни стратегии, в които ярко доминира иновационният компонент.

### **3. Промени в организационната структура**

Традиционните организационни структури се характеризират с йерархия на авторитета, която е представена в организационна схема, или органограма. Въз основа на тези измерения на веригата на командването и обхвата на контрола традиционните организации често се описват като „високи” или „плоски” по структура. „Високата” организационна структура има дълга верига на командването – и много властови нива – и тесен обхват на контрола. „Плоската” организационна структура има къса верига на командването, но широк обхват на контрола.

Ако избегнем йерархията, тогава с какво по-добро може да я заместим. По-ефективна структура е кръговата мрежова структура, където организацията и нейните клиенти се разглеждат като част от цялата система. Тя е плаваща структура и може да се променя в зависимост от нуждите. Интересното тук е, че в тази нова, плоска мрежова форма на организация, служителите са в „центъра на нещата“, а не на върха на властовата структура, като изграждат общности, основани на взаимоотношения на приобщаване, характеризирани с доверие, подкрепа, насърчение и взаимно уважение. Те създават организации, които наистина са „в мрежа“, където процесът на правене на нещата на базата на ценности е не по-малко важен, отколкото крайният резултат или продукт (Оуен, Ходжсън и Газард, 2005).

Проектирането на ефективна организация с опростена структура изисква повече усилия от двете страни - лидери и подчинени. Фридмън заявява, че "по-плоските организационни структури означават по-голямо чувство за отговорност за всички" (2008, с. 20). Освен това, колкото по-опростена е структурата, толкова по-квалифицирани трябва да бъдат служителите, което определено изисква нови методи за обучение и мотивиране на хората, както и среда на непрекъснато учеща се организация.

Сложността в организационен план и вземането на конкретни мерки за ограничаването ѝ, е сред предизвикателствата поставени в научния труд. Поради тази причина за съвременното разбиране на организационната структура в дисертацията се разглежда проблема и се дават дефиниции за сложността и простотата в организационен аспект. Изведени са и намаляването на сложността, като управленски инструмент, който лидерите възприемат в голяма степен в съвременните организации. За да се разбере по-добре процесът на опростяване, на първо място трябва да се определи какво е сложност. Сложността може да бъде описана като броят на компонентите в една система, плюс разнообразието на отношенията между тези компоненти плюс скоростта на промяната на двата компонента и връзките. Обратно, простота в бизнеса съществува, когато организацията има точния брой на основните компоненти и връзки, за да се постигне успешен резултат (Collinson и Jay, 2012).

### **4. Стратегии на лидерите при въвеждане на структурни организационни промени**

Тук са открити лидерските стратегии, като някои автори разглеждат четири стратегии за организационна промяна – организационно развитие, тотално управление на

качеството (TQM), намаляване на обема (downsizing) и реинженеринг (reengineering). Една от водещите стратегии на лидерите за управление на организационни промени е организационното развитие. То само по себе си може да се разглежда като система, която има три взаимосвързани елемента – ценности, процес и технология. Сред множеството от концепции, които днес движат световния прогрес, се откроява тотално управление на качеството (Total Quality Management /TQM/). Тази методология възниква през 50-те години на миналия век в японската индустрия. TQM е стратегическият инструмент за организационна промяна и е обединяване на всички ресурси за постигане на “нулеви дефекти”, при възможно минимални разходи. Третата стратегия за организационна промяна, която води до по-високи нива на ефективност е намаляване на обема. Терминът „свиване” (downsizing) се използва в литературата за различни феномени, като намаляване на персонала, индустриални консолидации, сливания и поглъщания, организационно препроектиране и обединяване на процеси. Четвъртата стратегия за повишаване на организационната ефективност е реинженеринг, като Хамър и Чампи (Hammer & Champy, 1993) определят реинженеринга като “фундаментално преосмисляне и радикално препроектиране на бизнес процесите за постигането на драматични подобрения в критичните съвременни измерения на съвършенство-то, като разходи, качество, услуги и бързина на обслужване”.

Отделно от това в тази точка от дисертационния труд се обръща внимание на въздействието на организационната култура върху лидерските решения при организационната промяна (Jung, Bass, Sosik, 1995; Hunt, Boal, Sorensen, 1990; Илиева, 2006); силата на делегирането и овластяването, които са необходими при организационна промяна (Rao, 2013 г.); емоционалната и интуитивната интелигентност на лидерите, които са необходимо условие за успешното лидерство (Vacon, 2015); както и ролята на лидерите при съпротивата и реакцията срещу промяната (Илиева, 2006; Kohlrieser, 2006).

## **5. Учещата се организация**

Тази точка от глава втора разглежда същността, принципите и характеристиките на учещата се организация. Питър Сендж описва учещата се организация като "група от хора, които работят заедно за да увеличат колективно способностите си да създават резултати, от които наистина се интересуват" (Senge, 1990). Учеща се организация е тази, която проактивно създава, придобива и трансферира знания и променя поведението си въз основа на нови знания и прозрения. Сендж посочва, че в “учещата организация хората непрекъснато увеличават своя капацитет да постигат желаните от тях резултати, насърчават се нови модели на мислене, осигурява се простор за колективните намерения и хората непрекъснато се учат как да учат” (Senge, 1990).

Значението на “учещата организация” за организационната структура е значително, заради ролята ѝ на гръбнак на всяка организация. Въпреки това в някои случаи строгата йерархия и вътрешна сложност може да увеличат несигурността и недоволството на работниците и служителите, което би могло да наруши комуникацията и взаимодействието между организационните нива, което допълнително може да усложни изпълнението на ежедневните процеси и дейности. Поради тази причина в днешно време съвременните организации се стремят към по-прости и по-плоски организационни структури, които позволяват по-добра комуникация, по-бързо вземане на решения и гъвкавост, както и процес на постоянно учеща се организационна среда.

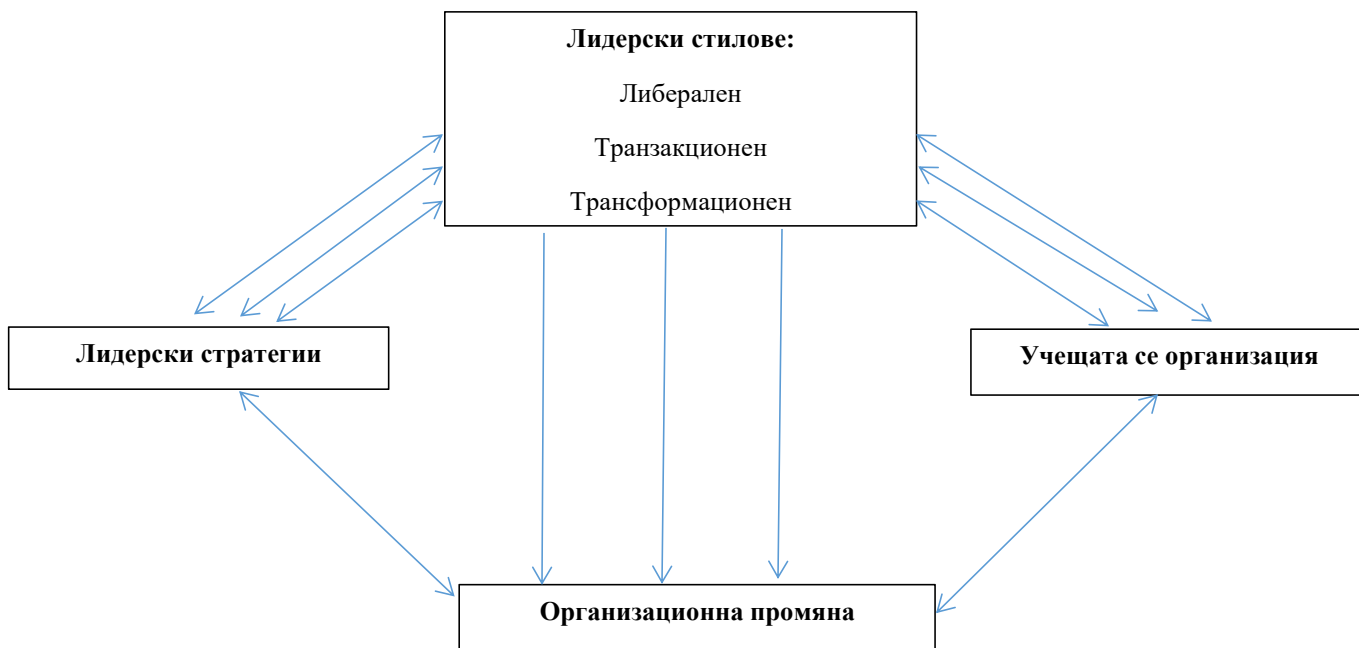
### ТРЕТА ГЛАВА. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ И СТРАТЕГИИ ПРИ ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРОМЕНИ

В Трета глава от дисертационния труд се разглежда теоретичната постановка на проблема, изведени са моделът, целите и хипотезите на изследването, като са представени използваната методология и методически инструментариум за извършване на качествено и количествено изследване.

#### 1. Теоретична постановка на проблема и модел на изследване

В традиционния случай организационната пирамидална структура е причина за някои грешки в корпоративния свят, защото върха е твърде далеч от основата. В днешно време, сложността е голяма тежест върху производителността и удовлетвореността от работата, като е необходим новаторски подход, който има за цел да намали и опрости управленските нива. На основата на направения теоретичен обзор и резултати от съществуващи изследвания в областта на организационната психология стана ясно, че промяната на организационната структура е сложен феномен. При направения преглед на тази проблематика не се откриват публикации за подобни проучвания в български условия. Очакванията са резултатите от реализираното емпирично изследване да очертаят тенденции, които да станат предпоставка за поддържане на изследователски интерес в областта и основа за изготвяне и прилагане на работещ модел за ефективно лидерско поведение за управление на структурни промени в организациите. За целите на качествено изследване ще се съсредоточим върху значението на трансформационното, визионерското и адаптивното лидерство, докато за целите на количествено изследване са заложени трансформационния, транзакционния и либералния лидерски стил. Следващата Фигура 1 представя нагледно модела на взаимовръзка между изследваните конструкции:

Фигура 1. Модел на изследване



## **2. Цели, хипотези, задачи и методология на емпиричното изследване**

Като основна цел на количественото изследване може да се формулира проучването на емпирично равнище на същността и характеристиките на структурната организационна промяна, на лидерските стилове и стратегии, на учещата се организация и организационната иновация. Подобно проучване дава възможност за разкриване взаимовръзките и зависимостите между лидерския стил, структурната организационна промяна, организационната иновация и учещата се организация в българска организационна среда.

Изследователските хипотези, изведени въз основа на представения теоретичен модел на изследване на взаимовръзките, се проверяват емпирично чрез статистическите анализи. Хипотезите са следните:

**Хипотеза 1: Лидерският стил определя успешността на структурната организационна промяна.** Една от основните и главни хипотези на изследването е да докаже, че лидерският стил влияе върху успешността на структурната промяна на организацията и да демонстрира кой е най-подходящият стил за тази ситуация. Проверката на така издигнатата хипотеза се извършва чрез провеждането на регресионен анализ, осъществен в глава IV, 2.4. Влияние на лидерските стилове върху успешността и капацитета за организационна промяна и иновация.

**Хипотеза 2: Лидерският стил влияе върху капацитета за промяна на организацията.** Капацитетът на организацията за промяна зависи от редица фактори, но ключов за успеха на организацията е ръководният стил на управление, който мотивира последователите да дадат най-доброто от себе си в период на реструктуриране на организацията. Проверката на тази хипотеза се извършва чрез провеждането на регресионен анализ, осъществен в глава IV, 2.4. Влияние на лидерските стилове върху успешността и капацитета за организационна промяна и иновация.

**Хипотеза 3: Характеристиките на учещата се организация влияят върху капацитета и успешността на организационната промяна и иновация.** Проверката на тази хипотеза се извършва чрез провеждането на корелационен и регресионен анализ, осъществен в глава IV, 2.5. Влияние на характеристиките на учещата се организация върху капацитета и успешността на организационната промяна и иновация.

**Хипотеза 4: Отделните лидерски стилове влияят в различна степен върху учещата се организация и стратегиите за промяна.** Проверката на въпросната хипотеза се извършва чрез провеждането на корелационен и регресионен анализ, осъществен в глава IV, 2.6. Влияние на лидерските стилове върху учещата се организация и стратегиите за промяна.

**Хипотеза 5: Различните лидерски стилове влияят в различна степен върху отношението към промяната.** Проверката на тази хипотеза се извършва чрез провеждането на регресионен анализ, осъществен в глава IV, 2.7. Влияние на лидерските стилове върху отношението на служителите към промяната.

**Хипотеза 6: Използваните стратегии за промяна влияят върху успешността на организационна промяна и иновация.** Проверката на хипотезата се извършва чрез провеждането на регресионен анализ, осъществен в глава IV, 2.8. Влияние на стратегиите за промяна върху успешността на организационната промяна и иновация.

За осъществяване на изследователските цели и за проверка на издигнатите хипотези са формулирани следните задачи:

**Задача 1:** Да се извършат процедури по адаптиране на чуждоезичните въпросници, което да направи възможно приложението им в български условия;

**Задача 2:** Да се конструира и валидизира инструмент за измерване на отношението на служителите към промяната и за оценка на успешността на организационната промяна;

**Задача 3:** Да се провери влиянието на лидерските стилове върху успешността и капацитета за организационна промяна и иновация;

**Задача 4:** Да се изследват взаимозависимостите между лидерски стилове и стратегии и типове организационни промени;

**Задача 5:** Да се провери влиянието на характеристиките на учещата се организация върху капацитета и успешността на организационната промяна и иновация;

**Задача 6:** Да се провери влиянието на лидерските стилове върху учещата се организация и стратегиите за промяна;

**Задача 7:** Да се провери влиянието на лидерските стилове върху отношението на служителите към промяната;

**Задача 8:** Влияние на стратегиите за промяна върху успешността на организационната промяна и иновация.

#### *Методология*

##### *Количествено изследване - въпросници*

Всички въпроси с отговори по Линкертвата скала бяха зададени със скала от „1” до „5”, като над всяка скала бяха надлежно обяснени възможностите за отговор (1 = Съвсем несъгласен; 2 = Несъгласен; 3 = Неутрален; 4 = Съгласен; 5 = Съвсем съгласен). Въпросника към дисертационния труд се групира в две основни секции, секция 1, която представлява същностната част на въпросника и секция 2, която съдържа въпроси, отнасящи се до демографски данни.

##### *Качествено изследване – полу-стандартизирани интервюта*

Методологията на изучаването на отделния случай (**case study**) предоставя възможност да се отговори на въпросите със собствени изрази на интервюираните, които позволяват по-късно да се приложи качествен анализ. Проучването има за цел да покаже, че подходящата комбинация от трансформационно, визионерско и адаптивно лидерство може да доведе до успешно опростяване на действително сложна организационна структура чрез адаптиране на шестстепенния метод на Хайфец за адаптивно лидерство. Оригиналността и ценността на изследването са, че досега никое друго изследване не е изследвало от една страна лидерския стил и от другата, промяната от сложна към проста структура в съвременните организации.

### **3.Методически инструментариум**

#### *Качествено изследване*

Техниките за събиране на данни са **интервю, директно наблюдение и преглед на документи**. Като инструмент за събиране на доказателства от интервюто се използва метода на критичният инцидент, дефиниран от Фланаган (Flanagan, 1954). Целта е да се разбере “инцидентът от гледна точка на индивида, като се вземат предвид когнитивните, афективни и поведенчески елементи” (Chell, 2004, с.48). Директните наблюдения в проучването се фокусират на събиране на данни от човешките действия, околната среда и събития от реалния свят (Yin, 2012; Patton, 201). За да измерим трите стила на лидерство в

качественото изследване - трансформационно, визионерско и адаптивно лидерство – е разработена схема за кодиране на лидерски стилове с оперативни определения за всяка категория за съответния стил (Carless, Wearing, & Mann, 2000; Kotter, 1996; Heifetz et al., 2004). Схемата за кодиране за анализиране на процеса на структурна организационна промяна се проследява обратно в категориите от литературата, които обясняват опростяването. Отправна точка за схемата за кодиране на прехода от сложност към простота е стратегията за опростяване в седем стъпки на Ашкеназ.

#### *Количествено изследване*

Методическия инструментариум за изготвяне на въпросника е изграден въз основа теоретична основа и тествани инструменти за:

- Лидерски стилове. Въпросникът за лидерските стилове съдържа твърдения, основани на многофакторен въпросник за лидерство на Bass и Avolio (1989). Измерват се трите основни лидерски стила: либерален, транзакционен и трансформиращ.

- Стратегия на организацията. Въпросникът е адаптиран от скала на Werkman (2005) за стратегиите за промяна, като са разгледани пет стратегии: стратегия за властта, стратегия за системна промяна, стратегия за преговори, стратегия за програмна организационна промяна и диалог.

- Капацитет за промяна на организацията. Този въпросник се състои от седем твърдения, които са адаптирани от Vennebroek Gravenhorst (2002) и се отнасят до капацитета на организацията за промяна, като целта е да вникнем в аспектите на организациите и да разберем промените в процесите, които спъват промяната.

- Концепциите за учещата се организация. Този инструмент се състои от четири въпросника (Marsick & Watkins, 2003; Sylvester, 2003; Garcia-Morales, 2007), като измерва важни промени в организацията, климата, културата, системите и структурите, които влияят върху това дали индивидите учат.

- Организационната иновация. За да се определи нивото на иновативност в организацията е използван въпросник, адаптиран от скала на Miller и Friesen (1983) за организационната иновативност, която оказва огромно въздействие при процесите на организационна промяна.

Отделно от това за целите на изследването са конструирани следните въпросници:

- Типове организационни промени. За да разберем какви типове промени са осъществени в организацията е изготвено твърдение за тези видове промени, като за целта на респондентите бяха предоставени няколко възможности за отговор - съкращаване на персонала, промени в длъжностните характеристики, промени в характера на работата, промени в заплащането, промени в технологиите и методите на работа, сливане на отдели/звена, разделяне на отдели/звена, въвеждане на система за управление на качеството.

Сред твърденията има и адаптиран въпрос за установяване какво е необходимо, според изследваните лица да се подобри в организацията с цел, повишаване на ефективността ѝ, който е базиран по бизнес модела 7S на консултантската фирма McKinsey & Company. Същността на модела е в седем вътрешни аспекти на организацията, които трябва да бъдат приведени в съответствие, ако тя иска да бъде успешна и ефективна. Адаптирането на модел 7S на McKinsey в изследването е сред научните приноси на дисертацията.

- Успешност на организационната промяна. Коефициентът за вътрешна консистентност  $\alpha$  на Кронбах на този въпросник за успешността е отличен - 0.93, като е сред приносите в дисертацията.

- Отношение на служителите към промяната. Измерва дали организацията сравнително бързо се адаптира към промени, дали структурните промени се отразяват положително на организацията, както и какво е разбирането на персонала относно промяната в организацията. Този инструмент също е сред приносите в дисертацията.

#### **4. Описание на извадката**

##### *Кратък профил на организация А*

Компанията е устойчиво развиващо се предприятие, структуроопределящо за българската икономика в сектор минна индустрия, разрастващо се в различни стопански сектори, с доказан авторитет в средите на бизнеса. То е най-голямото в група от фирми, като числеността на персонала е около 1000 души. В предприятието са извършени редица промени в структурата през годините, затова го прави подходящо за включване в настоящото изследване.

##### *Кратък профил на организация Б*

Предприятието работи в сектора на ремонтно-възстановителни дейности и извършва строителни и ремонтни работи на тунели, мостове, локомотиви и др. Сред основните дейности на предприятието в момента са: проектирането, строителството и ремонта на железен път; жп линии; съоръжения и др. Предприятието, чиято численост на персонала наброява 100 служители има връзка с цялата железопътна мрежа на страната.

##### *Статистически данни*

В изследването и попълването на анкетните карти взеха участие 223 респондента от две водещи организации в България. Според резултатите от статистическата обработка с програмата SPSS, най-голям е процента на лицата участващи в изследването на възраст между 46 и 55 г. или 38 % от извадката. Следват хората от възрастовата група 36-45 г. и тази на лицата над 55 г. Тези резултати показват, че в попълването на анкетните карти са участвали предимно лица с богат трудов и житейски опит. Процентното отношение на участниците по пол показва балансирано участие на жени (50.2 %) и мъже (49.8 %) в изследването. По отношение на общия трудов стаж на изследваните, най-голям е дела на респондентите с трудов стаж над 20 г., а именно 38.6 % , следвани от лицата с трудов стаж от 16 до 20 г. (29.6 %) и 14.8 % хора със стаж от 11 до 15 г. Тези резултати ни дават основание да заключим, че участниците в изследването са предимно хора с богата трудова биография. Според резултатите най-висок е дела на хората със 7 години опит в една от изследваните организации, което е 10.8 % от цялата извадка. Следват хората с 4 г. опит или 9 % от изследваните лица и служители с 8 г. опит в една от двете организации, което е 6.7 % от участниците. Повечето от служителите в двете организации, които взеха участие в попълването на анкетните карти, са изпълнители - 140 души или 62.8 % от всички участници. Представители на средното ръководство в йерархията на организациите са 30 %, а на висшето ръководство 7.2 % от всички участващи лица. Според нивото на образование на участниците мнозинството от респондентите в извадката са с висше образование - 49.3 % от всички участници. Следват лицата със средно образование - 43 % и тези с полувисше образование - 7.6 %.



## **ЧЕТВЪРТА ГЛАВА. АНАЛИЗ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО**

В Четвърта глава от дисертационния труд са представени анализа и интерпретацията на резултатите от качествено и количествено изследване в двете организации.

### **1. Анализ и интерпретация на качествено изследване**

След проведения анализ според схемата за кодиране на лидерските стилове се установи, че интервюирания мениджър от организация А притежава както трансформационен, така и визионерски стил на управление. Според същата схема за кодиране на лидерски стилове интервюирания мениджър от организация Б притежава адаптивен лидерски стил на управление. Интерпретирайки тези резултати може да отбележим, че и трите стила на лидерство - трансформационен, визионерски и адаптивен са необходими при промяна в структурата на дадена организация. Двете организации в които се проведе изследването са добър пример за тази тенденция, като лидерите с които проведохме интервюта притежават необходимите качества и поведения за да изведат организациите си до успешна промяна.

Според схемата за кодиране на опростяването интервюирания мениджър от организация А е използвал следните стратегии за опростяване на структурата на предприятието: въвеждане на редуцирани дейности с ниска стойност; изясняване нуждите на клиентите и техните потребности; приоритизиране на задачите; подобрена комуникация между отделите и дирекциите; намалени структурни нива в организацията; предприемане на най-кратък път за изпълнение и следене на всекидневната сложност в организацията. Всички от изброените стратегии за опростяване в схемата за кодиране на опростяването присъстват при интервюирания мениджър, което показва и гъвкавостта на организация А. Въздействието върху персонала след извършване на промените е удовлетворение на служителите и постигане на организационна ефективност.

Анализирайки резултатите според споменатата вече схема за кодиране на опростяването интервюирания мениджър от организация Б е използвал следните стратегии за опростяване на структурата на предприятието: въвеждане на редуцирани дейности с ниска стойност; изясняване нуждите на клиентите и техните потребности; подобрена комуникация между отделите и дирекциите; намалени структурни нива в организацията и предприемане на най-кратък път за изпълнение. С оглед на пререструктурирането на организация Б са редуцирани дейностите с малка добавена стойност, като се използва максимално потенциала на персонала. След въведените промени комуникацията между звената се е подобрила значително, което е довело до удовлетворение на персонала и постигане на организационна ефективност.

След анализиране и валидиране на данните от теренната работа потвърдихме първоначалното ни твърдение, че проектирането на опростена структура има успешен ефект от гледна точка на удовлетвореност на служителите и организационна ефективност. Освен това, като потвърдихме данните от изследването, разкрихме че трансформационния, визионерски и адаптивен лидерски стил се препоръчва да се използват за дългосрочен успех на съвременните организации в подобни случаи на промяна.

## 2. Анализ и интерпретация на количественото изследване

С цел проверка на издигнатите хипотези, данните от проведеното изследване са обработени със статистическата програма IBM SPSS Statistics, версия 22.0. В анализа и интерпретацията от количественото изследване са обобщени основните резултати и потвърдени издигнатите хипотези.

### 2.1. Различия в лидерските стилове в изследваните организации

За оценка на съотношението на лидерските стилове в двете организации (А и Б) е приложена дескриптивна статистика на трите стила – либерално, транзакционно и трансформационно лидерство – за всяка организация поотделно.

#### *Лидерски стилове в организация „А”*

Резултатите от дескриптивната статистика за организация „А” показват, че в тази организация трансформационното лидерство е най-изявено  $/x=12,1800/$ , следвано от транзакционното лидерство  $/x=11,7400/$  и от либералното лидерство  $/x= 11,0533/$ . Статистически значимо по-слабо представен е либералният стил, в сравнение с транзакционния и трансформационния – Sig. = 0,005 и 0,000 (риск за грешка 0%). Що се отнася до транзакционния и трансформационния стил, те също са различно представени в полза на трансформационния, но рискът за грешка е малко над допустимия – 6,3%. Съществуват статистически значими различия между либералния стил, от една страна, и транзакционния и трансформационния стил, от друга страна, като тези различия са по-изразени по отношение на разликата между либералния и трансформационния стил. Между транзакционния и трансформационния стил не се установяват съществени различия, което безспорно доказва и необходимостта те да се прилагат съвместно и че лидерите в своето поведение трябва да разчитат както на наградите и санкциите, характерни за транзакционното лидерство, така и на личностните си качества и влияние, които отличават трансформационното лидерство.

#### *Лидерски стилове в организация „Б”*

Във втората организация, съотношението между трите стила запазва своята конфигурация. На първо място отново се поставя трансформационното лидерство  $/x=10,1952/$ , като транзакционното  $/x=9,7397/$  и либералното лидерство  $/x=9,6301/$  имат сходни стойности. Проверката на статистическата значимост на различието между средните с ANOVA обаче не показва наличие на статистически значими различия между трите стила.

Резултатите от дескриптивната статистика установиха водещата роля на трансформационното лидерство и в двете организации, както и ясно ранжиране на трите стила на лидерство, при което либералният стил се оценява като най-слабо представен от изследваните лица. Въпреки сходното ранжиране на предпочитанията спрямо лидерските стилове, се оказва, че в едната организация има статистически значими различия на либералния стил с транзакционното и трансформационното лидерство, докато в другата организация трите стила не се различават съществено помежду си.

Тъй като се предполага, че лидерските стилове биха имали съществено влияние при провеждане на организационни промени, то интерес представлява да се установи дали съществуват статистически значими различия между двете организации по отношение на лидерството. За целта беше направен t-тест за независими извадки: /Табл. 1 и Табл. 2/.

Таблица 1. Сравнение на лидерските стилове в организациите /средни аритметични стойности и стандартни отклонения/

Group Statistics					
	Организация	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Либерален	А	150	<b>11,0533</b>	1,99592	,16297
	Б	73	<b>9,6301</b>	2,18268	,25546
Транзакционен	А	150	<b>11,7400</b>	1,70444	,13917
	Б	73	<b>9,7397</b>	2,42686	,28404
Трансформационен	А	150	<b>12,1800</b>	1,58779	,12964
	Б	73	<b>10,1952</b>	2,20725	,25834

Интересното е, че и трите стила в организация „А”, са представени в по-голяма степен, отколкото в организация „Б”. Така например при сравнение между двете организации се наблюдава, че либералния стил в организация А / $x=11,0533$ /, преобладава пред организация Б / $x=9,6301$ /. Представеността на транзакционния стил в организация А е / $x=11,7400$ /, а в организация Б / $x=9,7397$ /. Най-високо присъства трансформационния стил и при двете организации, съответно / $x=12,1800$ / за организация А и / $x=10,1952$ / за организация Б.

Проверката на статистическата значимост на тези разлики показва, че всички са значими – Sig. = 0,005 и 0,000. Т. е. „лидерството във всичките му варианти е по-изразено в организация „А” отколкото в организация ”Б” (включително и либералното). Това се отнася и до компонентите на трансформиращото лидерство, като в организация „А” се прилагат подходи за мотивиране, индивидуално внимание и уважение към служителите и тяхната харизматичност се оценява съществено по-високо, отколкото в организация „Б”. При интерпретация на тези резултати може да се отчете, че двете организации са различни една от друга по отношение на сфера на дейност, производство, мениджмънт и административен капацитет, което дава отражение и върху прилаганите лидерски стилове.

С риск за грешка по-малък от 1% всички стилове са по-слабо представени във втората организация (организация Б), в сравнение с първата (организация А). Обяснението на този резултат може да се потърси в естеството на двете организации и значимите разлики помежду им. Така например с оглед на резултатите може да заключим, че програмите за обучение по лидерство на ръководството в организация А са по-силно застъпени, в сравнение с организация Б. По-силното присъствие на всички лидерски стилове в организация А, говори и за по-добро ръководене и капацитет на ръководството.

В организация „А” има изразена ориентация към прилагане и на трите лидерски стила, което създава адаптивност на моделите за управление и вероятно би улеснило въвеждането на организационни промени. Това създава предпоставки за гъвкавост при въвеждане на изменения и позволява по-лесно приемане на промените и съответно управление на съпротивата срещу тях.

Таблица 2. Статистически значими различия между лидерските стилове в двете организации

		N	Mean	Sig. на разликата между средните величини
Либерален	Организация А	150	<b>11,0533</b>	,000

	Организация Б	73	9,6301	
	Total	223	10,5874	
Транзакционен	Организация А	150	<b>11,7400</b>	,000
	Организация Б	73	9,7397	
	Total	223	11,0852	
Харизматичност	Организация А	150	<b>12,1067</b>	,000
	Организация Б	73	10,5616	
	Total	223	11,6009	
Вдъхновяване	Организация А	150	<b>12,1267</b>	,000
	Организация Б	73	10,2192	
	Total	223	11,5022	
Интелектуална стимулация	Организация А	150	<b>12,1867</b>	,000
	Организация Б	73	10,2055	
	Total	223	11,5381	
Индивидуално внимание и зачитане	Организация А	150	<b>12,3000</b>	,000
	Организация Б	73	9,7945	
	Total	223	11,4798	
Трансформиращ	Организация А	150	<b>48,7200</b>	,000
	Организация Б	73	40,7808	
	Total	223	46,1211	

В организация „Б” лидерските стилове са слабо изразени, вероятно става въпрос за използване на традиционни модели на управление, които обаче биха затруднили въвеждането на промени. Може да се допусне, че в тази организация има необходимост от замяна на традиционното управление, базирано на „моркова и тоягата”, с по-съвременни форми на управление, които да включват личното лидерско присъствие и влияние. В това отношение в тази организация е необходимо да се развият в по-голяма степен лидерските умения и компетентности, доколкото доброто лидерство изисква прилагане на разнообразие от подходи и тактики на влияние.

## 2.2. Различия в характеристиките на учещата се организация и стратегиите за промяна в изследваните организации

### *Сравнение на факторите на учещата се организация в двете организации*

Въвеждането на промените се осъществява по-лесно в организации, които са от т.нар. „учещ се” тип. За да се установят различията между двата типа организация по отношение на техния капацитет за учене, беше приложен t-тест за независими извадки. Резултатите сочат наличие на статистически значими различия по всички изследвани характеристики на учещата се организация.

Таблица 3. Статистически значими различия в характеристиките на учещата се организация

		N	Mean	Sig. на разликата между средните величини
Стимулиране на инициативността	Организация А	150	<b>49,8200</b>	,000
	Организация Б	73	38,5753	
	Total	223	46,1390	
Овластяване и придобиване на нови знания	Организация А	150	<b>29,6800</b>	,000
	Организация Б	73	23,7534	
	Total	223	27,7399	
Създаване на доверие между служителите	Организация А	150	<b>19,5067</b>	,000
	Организация Б	73	16,4521	
	Total	223	18,5067	
Визия за бъдещето	Организация А	150	<b>12,2533</b>	,000
	Организация Б	73	9,5753	
	Total	223	11,3767	
Организационна подкрепа	Организация А	150	<b>12,6400</b>	,000
	Организация Б	73	10,6027	
	Total	223	11,9731	
Комуникация	Организация А	150	<b>12,1867</b>	,000
	Организация Б	73	10,2466	
	Total	223	11,5516	

С риск за грешка по-малък от 1%, всички фактори на учещата се организация са по-слабо представени, във втората организация в сравнение с първата. Обяснението може да се потърси в естеството на организациите, като за организация А може да се заключи, че е по-учеща се организация в сравнение с организация Б. Организация „А” е изградила и развива капацитет за организационно учене и развитие, докато в организация „Б” не се стимулира инициативността, овластяването и придобиването на нови знания и няма ясно изградена визия за бъдещето. В това отношение може да се смята, че изграждането на организационен капацитет е резултат от лидерските усилия и управленските практики, доколкото всички компоненти на учещата се организация имат отношение към лидерството. Така например, ако лидерите стимулират инициативността, овластяват, комуникират ефективно, дават подкрепа и създават доверие, те не само биха улеснили процеса на въвеждане на организационни промени, но и биха изградили учещата се организация, която да е адаптивна и да реагира своевременно на измененията във външната среда.

#### *Сравнение на стратегиите за промяна в двете организации*

С цел да се установи до каква степен присъстват стратегите за промяна в организации А и Б е извършена проверка с t-тест /Табл.4/, която показва и разликите по отношение прилагането на стратегиите в двете изследвани организации:

Таблица 4. Статистически значими различия в стратегиите за промяна в двете организации

		N	Mean	Sig. на разликата между средните величини
Стратегия за властта	Организация А	150	<b>7,5667</b>	,000
	Организация Б	73	5,8767	
	Total	223	7,0135	
Стратегия за системна промяна	Организация А	150	<b>7,8267</b>	,000
	Организация Б	73	6,6164	
	Total	223	7,4305	
Стратегия за преговори	Организация А	150	<b>7,9733</b>	,000
	Организация Б	73	6,1918	
	Total	223	7,3901	
Стратегия за програмна организационна промяна	Организация А	150	<b>7,8000</b>	,000
	Организация Б	73	6,1507	
	Total	223	7,2601	
Диалог	Организация А	150	<b>7,4133</b>	,000
	Организация Б	73	5,7808	
	Total	223	6,8789	

С риск за грешка по-малък от 1% всички стратегии за промяна са по-слабо представени, във втората организация в сравнение с първата. Това показва отново разликите в двете организации, като ръководството в организация А очевидно е по-подготвено за извършване на структурни организационни промени, посредством различните стратегии за промяна - стратегия за властта, стратегия за системна промяна, стратегия за преговори, стратегия за програмна организационна промяна и диалог - отколкото това в организация Б.

### 2.3. Взаимозависимости между лидерски стилове и стратегии и типове организационни промени

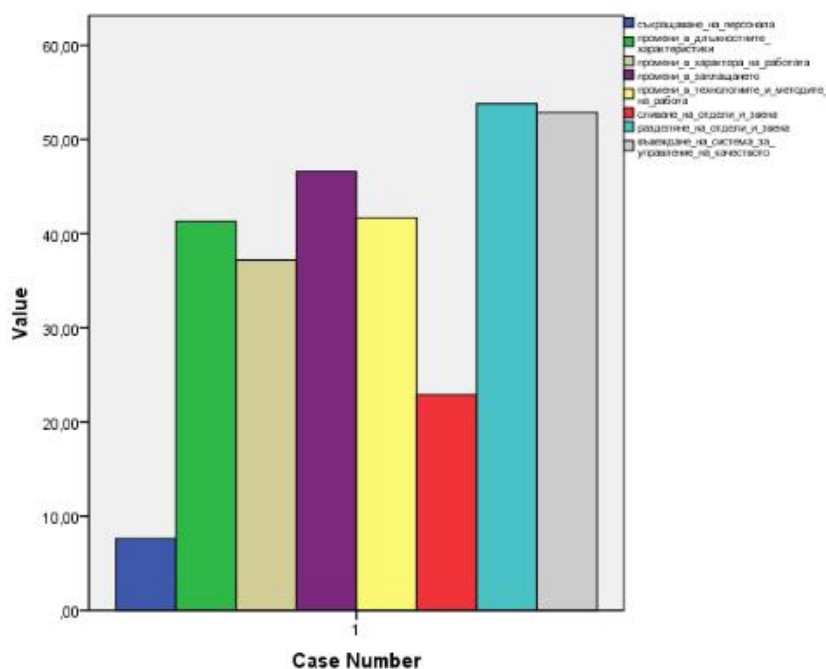
В работата бяха анализирани различните типове организационни промени и честотата на тяхното прилагане /Табл. 5/. Оценката беше направена на базата на процента изследвани лица, които заявяват, че при тях е осъществена съответната промяна.

Таблица 5. Типове организационни промени

	съкращаване на персонала	промени в длъжностните характеристики	промени в характера на работата	промени в заплащането	промени в технологиите и методите на работа	сливане на отделите /звена	разделяне на отделите /звена;	въвеждане на система за управление на качеството
% от отговорилите	7,6	41,3	37,2	46,6	41,7	22,9	<b>53,8</b>	<b>52,9</b>

Най-често прилаганите организационни промени се оказват „разделяне на отдели/звена“ – 53,8% и „въвеждане на система за управление на качеството“ – 52,9%, което показва наличието на промени и двете изследвани организации във висока степен. Разделянето на отдели или звена е обосновано от факта, че организациите са се нуждаели от подобен вид промяна, която да улесни вътрешните процеси. Докато наличието на система за управление на качеството доказва, че компаниите следват стриктно установените добри практики, залегнали в международния стандарт, а по този начин създават доверие в качеството на създаваните от нея продукти и услуги.

Най-слабо популярни организационни промени се оказват „съкращаване на персонала“ – 7,6% и „сливане на отдели/звена,“ – 22,9%. Сред другите типове промени се открояват промените в заплащането (46,6%), промените в технологиите и методите на работа (41,7%), промени в длъжностните характеристики (41,3%) и промени в характера на работа (37,2%). Всички тези типове промени се дължат на въведените организационни трансформации, както е видно и от фигура 2.



Фиг.2. Типове организационни промени

Предприеманите организационни промени се предполага, че зависят от лидерските стилове, стратегиите за промяна и факторите на учещата се организация. Извършен е корелационен анализ между лидерските стилове и типовете организационни промени. Поради факта, че една от скалите е номинална, а другата метрична при проверката се използва коефициента Eta, вместо Pearson

Correlation.

Таблица 6. Корелационен анализ между лидерските стилове и типовете организационни промени

		Либерален	Транзакционен	Харизматичност	Вдъхновяване	Интелектуално стимулиране	Индивидуално внимание и зачитане	Трансформационен
Съкращаване	N	223	223	223	223	223	223	223
	Eta	0,298	0,363	0,401	0,376	0,436	0,382	<b>0,593</b>

Длъжностни характеристики	Eta	0,279	0,174	0,191	0,333	0,167	0,292	<b>0,390</b>
Характер на работа	Eta	0,213	0,177	0,272	0,232	0,205	0,289	<b>0,421</b>
Заплащане	Eta	0,272	0,247	0,231	0,226	0,243	0,244	<b>0,447</b>
Технологии	Eta	0,244	0,233	0,303	0,309	0,353	0,279	<b>0,498</b>
Сливане	Eta	0,304	0,218	0,228	0,196	0,280	0,334	<b>0,414</b>
Разделяне	Eta	0,272	0,303	0,284	0,296	0,328	0,318	<b>0,486</b>
Качество	Eta	0,318	0,278	0,282	0,327	0,254	0,292	<b>0,485</b>

От тази таблица се вижда, че либералният стил и транзакционният стил корелират на ниско равнище с всички форми на промяна в организацията, докато трансформационният стил корелира на средно ниво. С други думи той оправдава в голяма степен името си „трансформационен”, а именно „променящ” стил. Трансформиращият стил в най-висока степен има влияние при предприемане на промени, свързани със съкращаване на персонал, промени в технологиите, заплащането, разделяне на структурни звена и въвеждане на системи за управление на качество. Всички тези промени са трудоемки, засягат не само организацията и нейното бъдеще, но и човешки съдби и затова прилагането на трансформиращ стил в определена степен би допринесло за намаляване на неблагоприятните последици от тези промени.

*Взаимозависимости между стратегиите за промяна и типовете организационни промени*

За установяване на взаимозависимостите между стратегиите за промяна и типовете организационни промени е извършен корелационен анализ /Табл.7/:

Таблица 7. Корелационен анализ между стратегиите за промяна и типовете организационни промени

		Власт	Системна	Преговори	Програм на орг. промяна	Диалог
Съкращаване	N	223	223	223	223	223
	Eta	0,244	0,270	0,281	<b>0,327</b>	0,316
Длъжностни характеристики	Eta	0,189	0,109	0,189	0,191	<b>0,199</b>
Характер на работа	Eta	0,164	0,117	0,128	<b>0,181</b>	0,170
Заплащане	Eta	0,256	0,196	<b>0,284</b>	0,202	0,205
Технологии	Eta	0,214	<b>0,287</b>	0,263	0,249	0,225
Сливане	Eta	<b>0,260</b>	0,216	0,153	0,224	0,191
Разделяне	Eta	<b>0,337</b>	0,234	0,259	0,283	0,153
Качество	Eta	<b>0,262</b>	0,214	0,209	0,192	0,192

Съкращаването на персонала, като тип промяна в организацията се корелира най-силно със стратегията за програмна организационна промяна, което показва, че съкращаването, като процес е планирана промяна от страна на ръководството. Промените



в длъжностните характеристики се влияят най-силно от диалоговата стратегия, което е резонно, с оглед на необходимостта от диалог, при изготвяне и изменения на длъжностните характеристики в организацията. От своя страна промените в характера на работата, се влияят най-силно от стратегията за програмна организационна промяна. Промените в заплащането се влияят, от стратегията за водене на преговори в най-голяма степен, което показва, че организациите са отворени за дискусията относно промените. Промените в технологиите и методите на работа, корелират най-силно със стратегията за системна промяна, което ни доказва и на практика теорията за тази стратегия, че това е един подход на систематична и методологична промяна с планирани фази, времеви контрол и крайни срокове. Сливането на отдели и звена, като тип промяна, се корелира най-силно със стратегията за властта. Същото важи и за разделянето на отдели и звена, и въвеждането на система за управление на качеството. Това ни демонстрира, че при тези важни промени, служителите не участват толкова активно в диагностиката на проблемите и самата промяна позволява малко възможности за принос от тяхна страна, защото същността на стратегията е в подхода “отгоре-надолу”.

*Взаимозависимости между факторите на учещата се организация и типовете организационни промени*

За определяне на взаимозависимостите между факторите на учещата се организация и типовете организационни промени е извършен следния корелационен анализ /Табл.8/:

Таблица 8. Корелационен анализ между учещата се организация и типовете организационни промени

		Инициативност	Овластяване	Доверие	Визия	Подкрепа	Комуникация
Съкращаване	N	223	223	223	223	223	223
	Eta	<b>0,481</b>	0,386	0,371	0,364	0,321	0,254
Длъжностни характеристики	Eta	<b>0,456</b>	0,340	0,291	0,181	0,274	0,210
Характер на работа	Eta	<b>0,377</b>	0,312	0,284	0,253	0,229	0,235
Заплащане	Eta	<b>0,388</b>	0,333	0,296	0,303	0,154	0,223
Технологии	Eta	<b>0,459</b>	0,352	0,293	0,259	0,268	0,341
Сливане	Eta	<b>0,446</b>	0,382	0,338	0,332	0,303	0,290
Разделяне	Eta	<b>0,488</b>	0,340	0,300	0,350	0,334	0,297
Качество	Eta	<b>0,407</b>	0,285	0,285	0,234	0,286	0,175

Всички типове промени в организацията се влияят най-силно от фактора стимулиране на инициативността – Eta е на средно равнище по сила корелационен коефициент. Ефективността на този фактор показва, че ръководството подкрепя индивидуалните инициативи в предприятията, като насърчава новите идеи и подходи, целенасочено се търси мнението на хората, служителите са насърчавани да показват инициатива в работата си, организациите възприемат нови идеи от своя персонал, хората се насърчават да споделят идеи за подобрене на начина, по който работи организацията.

## 2.4. Влияние на лидерските стилове върху успешността и капацитета за организационна промяна и иновация

Основната цел на настоящото изследване е, да открие връзката на лидерските стилове с успешността на структурната организационна промяна - **Хипотеза 1: Лидерският стил определя успешността на структурната организационна промяна.** Хипотезата ще затвърди схващането за това кой лидерски стил определя успешността на една промяна, като ще покаже и взаимната връзка лидерство - структурна организационна промяна. Ето защо тук вниманието ни се центрира върху връзката „лидерски стилове и успешност на структурната организационна промяна,,.

Коефициентът на множествена корелация между зависимата променлива – успешност на структурната организационна промяна – и независимите променливи – „трансформационен”, „транзакционен”, „либерален лидерски стил” – е  $R = 0,620$ , а  $R^2 = 0,385$ . Трите лидерски стила, взети съвместно, обясняват съществено вариацията, което означава, че те са съществен предиктор за успешност на организационните промени. Успешността на структурната организационна промяна зависи от лидерския стил, който обяснява 37,6% от вариацията на зависимата променлива (успешността на структурната организационна промяна) – Sig. = 0,000.

Този резултат доказва Хипотеза 1, че „Лидерският стил определя успешността на структурната организационна промяна”. И тук очевидно съществуват и други фактори на успешността извън лидерския стил. Това могат да бъдат различни фактори, като нормативната база, организационната култура, характера на производството и пр.

Таблица 9. Регресионен анализ на лидерските стилове с успешността на структурната организационна промяна

Model		Коефициенти						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	9,949	2,296		4,333	,000	5,423	14,474
	<b>Трансформационен</b>	1,426	,321	<b>,434</b>	4,450	,000	,795	2,058
	Транзакционен	,507	,306	,165	1,660	,098	-,095	1,110
	Либерален	,269	,181	,087	1,486	,139	-,088	,625

a. Зависима променлива: Успешна структурна промяна

Единствено „трансформационното лидерство” /Beta = 0,434/ има влияние върху успешността на промените. Потвърждава се тезата, че основните компоненти на трансформационното лидерство - харизмата, вдъхновението, интелектуалната стимулация, индивидуалният подход - са водещи фактори в успешността на структурната организационна промяна. Тоест Хипотеза 1 се прецизира по посока, че за успешността на структурната организационна промяна има трансформационният стил.

### *Влияние на лидерските стилове върху капацитета за организационна промяна*

Въпросникът за „капацитет за промяна” визира условията в организацията от гледна точка на нейната годност да се променя. Може да се предположи, че тези условия зависят от стила на лидерството – **Хипотеза 2: „Лидерският стил влияе върху капацитета за**

**промяна**”. За проверката на тази хипотеза, посредством регресионен анализ, ще анализираме връзката на капацитета за промяна с лидерския стил.

Коефициентът на множествена корелация между зависимата променлива – „капацитет за организационна промяна” – и независимите променливи – „трансформационен”, „транзакционен”, „либерален лидерски стил” – е  $R = 0,502$ , а  $R^2 = 0,252$ . Това показва, че моделът, при който капацитетът за промяна зависи от лидерския стил (в дименсиите „трансформационен”, „транзакционен”, „либерален”), обяснява 25,2% от вариацията на зависимата променлива (капацитета за организационна промяна) – Sig. = 0,000. Този резултат доказва Хипотеза 2, че „Лидерския стил влияе върху капацитета за промяна”.

Резултатите от регресионния анализ, показват различна сила на въздействие на различните лидерски стилове, върху капацитета за промяна в следващата таблица:

Таблица 10. Регресионен анализ на лидерските стилове и капацитета за промяна

Model		Коефициенти					95,0% Confidence Interval for B	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	12,899	1,696		7,605	,000	9,556	16,241
	<b>Трансформационен</b>	,743	,237	<b>,338</b>	3,137	,002	,276	1,210
	Транзакционен	,372	,226	,181	1,648	,101	-,073	,817
	Либерален	,014	,134	,007	,107	,915	-,249	,278

а. Зависима променлива: Капацитет за промяна

Най-висока тежест в регресионното уравнение има „трансформационното лидерство” /Beta = 0,338/, което означава, че то може да е особено важно за ръководството на организации, преминаващи през съществени процеси на промяна. Тук се наблюдава засилено участие на лидера, в процеса на мотивиране на последователите, което изкарва на преден план най-доброто от тях, с оглед постигане на целта за една успешна промяна, съответно наличие на капацитет за промяна. Тоест Хипотеза 2 се прецизира по посока, че най-силно влияние върху готовността за промяна има трансформационният стил, на второ място е транзакционният и на трето - либералният.

*Влияние на лидерските стилове върху успешността на организационната иновация*

Третата проверка, на утвърждаващата се закономерност на предимствата на трансформационното лидерство в промяната, тук е направено по отношение на иновациите. Коефициентът на множествена корелация между зависимата променлива – „успешност на организационните иновации” – и независимите променливи – „трансформационен”, „транзакционен”, „либерален лидерски стил” – е  $R = 0,602$ , а  $R^2 = 0,362$ . Този резултат показва, че моделът, при който успешност на иновациите зависи от лидерския стил (в дименсиите „трансформационен”, „транзакционен”, „либерален”), обяснява 36,2% от вариацията на зависимата променлива (успешността на организационните иновации) – Sig. = 0,000. Този резултат доказва Хипотеза 1 и Хипотеза 2 във варианта, че „Лидерския стил определя успешността на организационната иновация”. 36,2% от нея зависят от лидерския стил.

Таблица 11. Регресионен анализ на лидерските стилове с успешността на организационната иновация

Коефициенти <sup>a</sup>								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3,190	,802		3,980	,000	1,610	4,770
	<b>Трансформационен</b>	,454	,112	<b>,403</b>	4,057	,000	,233	,675
	Транзакционен	,218	,107	,208	2,048	,042	,008	,429
	Либерален	,034	,063	,032	,539	,591	-,090	,158

а. Зависима променлива: Успешна организационна иновация

Отново трансформационният стил има най-силно влияние върху успешността на организационната иновация /Beta = 0,403/, следван от транзакционния /Beta = 0,208/. Организационните иновации са факт при наличие на трансформиращ лидерски стил, но те се нуждаят също и от ефективен обмен между лидери и подчинение, в това число, от въвеждане на подходящи възнаграждения, които да стимулират инициативността и иновативността в процеса на промяна.

**Общият извод от направените три проверки, по посока на готовност за промяна и успешност на промяната, води еднозначно до заключение за предимствата на трансформационния стил.** Направеният статистически анализ доказва, че трансформационното лидерство наистина е стилът, при който една организационна промяна, би имала най-голяма успешност в организацията. Това се дължи на факта, че при този стил, лидерът и неговите последователи се подпомагат взаимно по посока на постигане на по-високи нива на морал и мотивация в организацията. При този стил лидерство, се извършват съществени промени в поведението на хората и в дейностите на организациите, като се преформатират възприятията и ценностите им, което е и предпоставка за успешен процес на промяна, както и за честа промяна на организационната култура, към постигане на вътрешно предприемачество в организацията, посредством което се активира и използва новаторския и творческия потенциал на служителите.

## 2.5. Влияние на характеристиките на учещата се организация върху капацитета и успешността на организационната промяна и иновация

Въвеждането на структурни организационни промени е свързано с развитието на учещата се организация. Ако изследваната организация е учеща се, то тя има по-висок капацитет за промяна, който ще повлияе върху успешността на структурната организационна промяна и организационната иновация. Поради тази причина ще разгледаме и **Хипотеза 3, която гласи, че “Характеристиките на учещата се организация влияят върху капацитета и успешността на организационната промяна и иновация”**. Първата проверка на тази хипотеза е извършена, чрез корелационен анализ - коефициент на Пийрсън.

Таблица 12. Корелационен анализ на учещата се организация с организационната промяна

		Учеща се организация
Учеща се организация	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	223
Капацитет за промяна	Pearson Correlation	,725**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	223
Структура	Pearson Correlation	,792**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	223
Успешност на организационната иновация	Pearson Correlation	,703**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	223

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Резултатът показва, че всички връзки на учещата се организация с отбелязаните променливи – капацитет за организационна промяна, успешност на структурната организационна промяна, успешността на организационната иновация – са значими Sig. = 0,000 и на високо равнище – Pearson Correlation от 0,703 до 0,792. Това ни дава повод да потърсим до каква степен определянето на организацията като учеща се и кои нейни характеристики определя капацитета за организационна промяна, успешността на структурната организационна промяна, успешната организационна иновация.

*Влияние на характеристиките на учещата се организация върху успешността и капацитета за организационна промяна*

На първо място ще проверим връзката „капацитет за организационна промяна” с подskalите на учещата се организация: стимулиране на инициативността; овластяване и придобиване на нови знания; създаване на доверие между служителите; визия за бъдещето; организационна подкрепа; комуникация. Резултатът от регресионния анализ, показва коефициент на множествена корелация между зависимата променлива „капацитет за промяната” и подskalите на „учещата се организация”  $R = 0,730$ , а  $R^2 = 0,533$ . Това означава, че моделът на тази регресионна връзка – капацитет за промяната с подskalите на учещата се организация – обяснява 53,3% от вариацията на зависимата променлива (капацитет за промяната). Този резултат е напълно в съгласие с Хипотеза 3, като освен това позволява да се диференцира влиянието на всяка една от подskalите върху капацитета за иновация.

Таблица 13. Регресионен анализ на учещата организация върху капацитета за промяна

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	3,951	1,444		2,737	,007	1,105	6,797

Стимулиране на инициативността	1,476	,452	<b>,241</b>	3,263	,001	,584	2,367
Овластяване и придобиване на нови знания	1,098	,472	<b>,169</b>	2,324	,021	,167	2,029
Създаване на доверие между служителите	,503	,417	,076	1,208	,228	-,318	1,325
Визия за бъдещето	,335	,408	,058	,822	,412	-,469	1,139
Организационна подкрепа	1,025	,422	<b>,162</b>	2,427	,016	,193	1,857
Комуникация	1,179	,410	<b>,186</b>	2,877	,004	,371	1,987

Според направения регресионен анализ най-силно капацитетът за организационна промяна се влияе от фактора „стимулиране на инициативността” /Beta = 0,241/, което означава, че насърчаването на нови идеи и мнения сред служителите, е предпоставка за по-засилени възможности на организацията за извършване на организационна промяна. На второ място са „комуникациите” /Beta = 0,186/, което показва колко важно място в ежедневието на организациите са комуникациите и връзките между отделите и звената, между ръководството и персонала, за да се постигне пълен капацитет за промяна. На трето място, е факторът „овластяване и придобиване на нови знания” /Beta = 0,169/, което подчертава необходимостта от нови познания и даването на повече власт на служителите в периоди на организационна промяна. На четвърто място, е факторът „организационната подкрепа” /Beta = 0,162/, при който организацията оказва съдействие и дава информация при решаването на проблемите при организационна промяна.

Получените резултати дават основание да се твърди, че характеристиките на учещата се организация благоприятстват въвеждането на организационни промени и засилват капацитета на организацията. В това отношение, управлението на организацията трябва да развие канали на двупосочна комуникация и да стимулира обратната връзка, да създаде механизми за овластяване и подкрепа на служителите, като най-съществено значение като цяло има подходите за стимулиране на инициативност, нещо, което е трудно постижимо в рамките на традиционните организации.

#### *Влияние на характеристиките на учещата се организация върху успешността на структурната организационна промяна*

Ще потърсим и друго доказателство за потвърждаване на Хипотеза 3 – в частност предположението, че успешността на структурната организационната промяна зависи от степента, в която организацията е учеща се.

Коефициентът на множествена корелация между зависимата променлива – „успешност на структурната организационна промяна” – и независимите променливи – „учеща се организация” с нейните 6 подскали – е  $R = 0,821$ , а  $R^2 = 0,674$ . Т. е. моделът, при който успешността на структурната организационна промяна зависи от степента, в която организацията е учеща се (в шестте ѝ дименсии), обяснява 67,4% от вариацията на зависимата променлива (успешността на структурната организационна промяна) – Sig. = 0,000. Този резултат потвърждава предположението в Хипотеза 3. Диференциацията и влиянието на всяка една от подскалите, върху успешността на структурната

организационна промяна се вижда от таблица 14 с коефициентите на регресионното уравнение.

Таблица 14. Регресионен анализ на определянето на организацията като учеща се и успешността на структурната организационна промяна

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	,559	1,800		,311	,756	-2,989	4,107
Стимулиране на инициативността	3,763	,564	<b>,412</b>	6,673	,000	2,651	4,874
Овластяване и придобиване на нови знания	1,496	,589	<b>,155</b>	2,540	,012	,335	2,657
Създаване на доверие между служителите	1,235	,520	<b>,125</b>	2,377	,018	,211	2,260
Визия за бъдещето	1,631	,508	<b>,189</b>	3,209	,002	,629	2,634
Организационна подкрепа	1,150	,526	<b>,122</b>	2,185	,030	,113	2,188
Комуникация	-,374	,511	<b>-,040</b>	-,733	,465	-1,381	,633

Най-силно успешността на структурната организационна промяна се влияе от фактора „стимулиране на инициативността” /Beta = 0,412/. Отново насърчаването на нови идеи, мнения и предложения сред служителите е водещо, което обяснява и успеха на една структурна промяна. А именно той е фактор от среда на учеща се организация, в която лидерът мотивира последователите си за постигане на структурна организационна промяна. Тук може да се търси и препратка, с най-подходящ лидерски стил, при извършване на структурна организационна промяна, който според изследването е трансформационния. На второ място е факторът „визия за бъдещето” /Beta = 0,189/. Този фактор отново показва, че организация, в която ръководството има силна визия за бъдещето ще постигне успех при планираната организационна промяна. На трето място, е факторът „овластяване и придобиване на нови знания” /Beta = 0,155/, което обяснява и факта, че успех при дадена структурна промяна няма как да се постигне без нови знания и умения, както и овластяване на служителите. На четвърто място, е факторът „създаване на доверие между служителите” /Beta = 0,125/, което демонстрира колко важно е доверието вътре в организацията за успешността на една промяна. На пето място, е факторът „организационна подкрепа” /Beta = 0,122/, който отразява доколко влияе подкрепата на самата организация за служителите при една промяна. От своя страна, фактора „комуникация” няма нужната тежест.

Вижда се, че има известно пренареждане на влиянието на компонентите на учещата се организация, върху успешността на структурната организационна промяна, в сравнение с подредбата им при зависимата променлива капацитет за промяната. Все пак най-силен фактор отново е „стимулирането на инициативността“.

*Влияние на учещата се организация върху успешната организационна иновация*

Окончателната проверка на значението на „учещата се организация” за организационната промяна ще бъде направено с регресионен анализ на връзката „успешна организационна иновация – учеща се организация”. Това е частична проверка и на Хипотеза 3: Характеристиките на учещата се организация влияят върху успешната организационна иновация. Коефициентът на множествена корелация между зависимата променлива – успешност на организационна иновация – и независимите променливи – „учеща се организация” с нейните 6 подскали – е  $R = 0,726$ , а  $R^2 = 0,527$ . Т. е. моделът, при който успешността на организационната иновация зависи от степента, в която организацията е учеща се (в шестте дименсии), обяснява 52,7% от вариацията на зависимата променлива (успешността на организационната иновация) –  $Sig. = 0,000$ . Този резултат също потвърждава предположението в Хипотеза 3.

Таблица 15. Регресионен анализ на учещата се организация и успешната организационна иновация

Model	Коефициенти						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	,762	,744		1,025	,306	-,703	2,228
Стимулиране на инициативността	,819	,233	<b>,261</b>	3,518	,001	,360	1,278
Овластяване и придобиване на нови знания	,484	,243	<b>,146</b>	1,991	,048	,005	,964
Създаване на доверие между служителите	,836	,215	<b>,246</b>	3,895	,000	,413	1,259
Визия за бъдещето	,715	,210	<b>,242</b>	3,403	,001	,301	1,129
Организационна подкрепа	-,020	,217	<b>-,006</b>	-,094	,925	-,449	,408
Комуникация	-,091	,211	<b>-,028</b>	-,430	,667	-,507	,325

На първо място е факторът „стимулиране на инициативността” /Beta = 0,261/, което показва важното място на насърчаването на мненията, предложенията и новаторските идеи, които са в основата на една иновация, която от своя страна влияе на промените в организацията. На следващо място, успешността на организационната иновация се влияе от фактора „създаване на доверие между служителите” /Beta = 0,246/, което е доказателство, че за да бъде една организация иновативна е необходима среда на високо доверие между персонала, работа в екип и сътрудничество, които са предпоставки за успешна организационна иновация. На трето място, е факторът „визия за бъдещето” /Beta = 0,242/, което показва, че визията на ръководството за бъдещето също е от съществено значение за иновативността и посоката на развитие на организацията.

Заклученията, които могат да направят от последните резултати, са, че се потвърждава Хипотеза 3 в частта, че успешността на организационната иновация зависи от степента, в която организацията е „учеща се”. Също така се потвърждава позитивното влияние на четири фактора на учещата се организация, върху успешността на



организационната иновация: стимулиране на инициативността, овластяване и придобиване на нови знания, създаване на доверие между служителите и визия за бъдещето.

## 2.6. Влияние на лидерските стилове върху учещата се организация и стратегиите за промяна

След като квалификацията на организацията като „учеща се” е толкова важно за успешната промяна, би било полезно да се знае как лидерският стил способства (или пречи) за постигането на това състояние.

### *Взаимозависимости между лидерски стилове и учещата се организация*

Ще проверим **Хипотеза 4** **“Отделните лидерски стилове влияят в различна степен върху учещата се организация и стратегиите за промяна”**, в частта ѝ за взаимозависимостите между лидерски стил и учеща се организация, посредством корелационен анализ.

Таблица 16. Корелационен анализ между лидерски стил и учеща се организация

		Учеща се организация
Учеща се организация	PearsonCorrelation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	223
Либерален	PearsonCorrelation	<b>,327**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	223
Транзакционен	PearsonCorrelation	<b>,637**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	223
Трансформационен	PearsonCorrelation	<b>,677**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	223

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Корелационният анализ с Pearson Correlation, показва статистически значима корелация, в рамките на средната с риск за грешка по-малък от 1%, като с либералния стил Pearson Correlation = 0,327; с транзакционния – Pearson Correlation = 0,637 и с трансформационния – PearsonCorrelation = 0,677. Този резултат доказва Хипотеза 4: Отделните лидерски стилове влияят в различна степен върху учещата се организация и стратегиите за промяна. Все пак трансформационният и транзакционният стил съпътстват в по-висока степен учещата се организация в сравнение с либералния стил на лидерство. Друг начин да се отговори на същия въпрос – „дали лидерските стилове способстват в различна степен за утвърждаване на „учеща се организация” – е регресионният анализ.

Коефициентът на множествена корелация между зависимата променлива – „учеща се организация” и „трите лидерски стила” е  $R = 0,691$ , а  $R^2 = 0,477$ . Т. е. вариацията на зависимата променлива се определя в 47,7% от случаите от лидерския стил – Sig. = 0,000. В детайли тази връзка се наблюдава в таблица 17 със стандартизирания коефициент Beta.

Таблица 17. Регресионен анализ на лидерските стилове и учещата се организация

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	4,530	,548		8,260	,000	3,449	5,611
	Либерален	,047	,043	,059	1,090	,277	-,038	,132
	Транзакционен	,168	,073	,212	2,306	,022	,024	,312
	<b>Трансформационен</b>	,406	,077	<b>,477</b>	5,298	,000	,255	,557

а. Зависима променлива: Учеща се организация

От получените резултати, най-голяма тежест има трансформационният стил /Beta = 0,477/, докато на второ място е транзакционният стил /Beta= 0,212/. Този резултат напълно потвърждава допускането в Хипотеза 4: „Отделните лидерски стилове влияят в различна степен върху учещата се организация и стратегиите за промяна”, в частта ѝ за влиянието на лидерския стил върху учещата се организация. Най-ефективен в това отношение е трансформационният стил, който има и най-голямо влияние върху развитието на организацията, като „учеща се“.

#### *Лидерски предпочитания към стратегии за промяна*

Използваните в изследването методики, позволяват да се оценят прилаганите в учещата се организация предпочитания на различните лидерски стилове към стратегиите за промяната. Корелационният анализ на връзката на лидерския стил, със стратегиите за промяна (стратегия за властта, стратегия за системна промяна, стратегия за преговори, стратегия за промяна на програмите и диалог) дава следните резултати:

Таблица 18. Взаимозависимости между лидерски стил и стратегии за промяна

		Либерален	Транзакционен	Трансформационен
Стратегия за властта	Pearson Correlation	,100	<b>,312**</b>	<b>,430**</b>
	Sig. (2-tailed)	,138	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	223	<b>223</b>	<b>223</b>
Стратегия за системна промяна	Pearson Correlation	<b>,221**</b>	<b>,494**</b>	<b>,497**</b>
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000
	N	223	223	223
Стратегия за преговори	Pearson Correlation	<b>,322**</b>	<b>,538**</b>	<b>,559**</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,000</b>	,000	,000
	N	<b>223</b>	223	223
Стратегия за програмна организационна промяна	Pearson Correlation	<b>,306**</b>	<b>,541**</b>	<b>,562**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	223	<b>223</b>	<b>223</b>
Диалог	Pearson Correlation	<b>,183**</b>	<b>,491**</b>	<b>,540**</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,006</b>	,000	,000
	N	<b>223</b>	223	223

Либералният стил не корелира единствено със стратегията за промяна, ориентирана към използване на власт. Той се свързва най-тясно със стратегията за преговори - Pearson Correlation = 0,322 и най-слабо със стратегията за диалог - Pearson Correlation = 0,183. От своя страна транзакционният стил е свързва най-тясно със стратегията за програмна

организационна промяна - Pearson Correlation = 0,541 и най-слабо със стратегията за властта - Pearson Correlation = 0,312. Трансформационният стил корелира с всички стратегии, като в най-голяма степен със стратегията за програмна организационна промяна Pearson Correlation = 0,562 и най-слабо със стратегията за властта - Pearson Correlation = 0,430. По отношение и на останалите стратегии за промяна, помежду си те си приличат в по-голяма степен и се различават от либералния стил.

Отделно от това, може да се отбележи, че либералният стил на лидерство се свързва най-слабо с цялата съвкупност стратегии за промяна, транзакционният стил корелира на средно ниво и най-обвързан със стратегиите за промяна е трансформационният стил. Това е доказателство за Хипотеза 4, която гласи, че „отделните лидерски стилове влияят в различна степен върху учещата се организация и стратегиите за промяна”, в частта ѝ за взаимозависимостите лидерски стил - стратегии за промяна. Хипотезата доказва, че трансформационният стил се отнася положително към развитието на организацията в най-голяма степен при стратегията за програмна организационна промяна. Тук основен момент е промяната на капацитета на организацията, който е повлиян от трансформационния лидер.

## 2.7. Влияние на лидерските стилове върху отношението на служителите към промяната

Според **Хипотеза 5: Различните лидерски стилове влияят в различна степен върху отношението към промяната.** Регресионният анализ за влиянието на лидерските стилове върху отношението на служителите към промяната дава следния резултат. Коефициентът на множествена корелация между зависимата променлива – „нагласи към промяната” и „трите лидерски стила” е  $R = 0,585$ , а  $R^2 = 0,342$ . Т. е. вариацията на зависимата променлива се определя в 34,2% от случаите от лидерския стил –  $Sig. = 0,000$ . В детайли тази връзка се разкрива в таблица 19 със стандартизираният коефициент Beta.

Таблица 19. Регресионен анализ на лидерски стил и отношение към промяната

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	17,356	2,058		8,432	,000	13,299	21,412
	Либерален	,195	,162	,073	1,200	,232	-,125	,514
	Транзакционен	,438	,274	,165	1,599	,111	-,102	,978
	<b>Трансформационен</b>	1,157	,287	<b>,406</b>	4,025	,000	,590	1,723

a. Зависима променлива: отношение към промяната

Трансформационното лидерство участва с най-голяма тежест в регресионното уравнение, определящо отношението и влиянието към промяната /Beta = 0,406/. Изводът тук е, че трансформационното лидерство е в състояние да предизвика в най-голяма степен позитивен отклик към промяната. Това е разбираемо от гледна точка на спецификата на стила, където лидера мотивира последователите в пълна степен за постигане на желаните резултати, посредством различни похвати на стила, в т.ч. и използвайки своята харизма, с

която печели поддръжници сред служителите. Положителното отношение на последователите при промяна може да се постигне чрез трансформационния стил, който с най-голяма сила има въздействие за постигане на желаната организационна трансформация.

## 2.8. Влияние на стратегиите за промяна върху успешността на организационната промяна и иновация

*Успешност на стратегиите за промяна върху структурната организационна промяна*

Хипотеза 6 гласи, че “Използваните стратегии за промяна влияят върху успешността на организационна промяна и иновация”. За проверката на тази хипотеза по отношение на успешността на структурната организационна промяна ще използваме регресионен анализ: зависима променлива - „успешността на структурната организационна промяна“, а за независими – стратегия за властта, стратегия за системна промяна, стратегия за преговори, стратегия за промяна на програмите и диалог. Резултатът от анализа показва следната картина. Коефициентът на множествена корелация между зависимата променлива – „успешна структурна промяна” и „петте стратегии за промяна” е  $R = 0,745$ , а  $R^2 = 0,554$ . Т. е. вариацията на зависимата променлива се определя в 55,4% от случаите от съвкупното действие на стратегиите за промяна –  $\text{Sig.} = 0,000$ . В детайли, тази връзка се наблюдава в таблицата:

Таблица 20. Регресионен анализ на стратегиите за промяна и успешността на структурната организационна промяна

Model		Коефициенти						95,0% Confidence Interval for B	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	8,231	1,788		4,604	,000	4,707	11,755	
	<b>стратегия за властта</b>	1,121	,154	<b>,352</b>	7,256	,000	,816	1,425	
	стратегия за системна промяна	,228	,298	,049	,765	,445	-,360	,816	
	<b>стратегия за преговори</b>	1,010	,333	<b>,249</b>	3,029	,003	,353	1,667	
	стратегия за програмна организационна промяна	,753	,325	,179	2,317	,021	,112	1,393	
	диалог	,603	,296	,144	2,039	,043	,020	1,187	

а. Зависима променлива: успешна структурна промяна

В най-голяма степен, върху успеха на структурната организационна промяна, влияе стратегия за властта /Beta = 0,352/, която се следва от стратегията за преговори /Beta = 0,249/. На трето място е стратегията за програмна организационна промяна /Beta = 0,179/.

След като интерпретираме резултатите по-ефективни стратегии за промяна са стратегията за властта и стратегията за преговори. При стратегията за властта се наблюдава контролиран подход "отгоре-надолу", като персоналът не участва в диагностиката на проблемите и има малко влияние в разработването на предложенията за промени. Обратно, при стратегията за преговори въпросите, касаещи промените, са отворени за дискусия между всички служители. Фактически тези резултати доказват верността на Хипотеза 6, която гласи, че „Използваните стратегии за промяна влияят върху успешността на организационна промяна и иновация, в частта ѝ за структурната организационна промяна, като уточнява и кои стратегии в каква степен са нейни определящи фактори.

*Влияние на стратегиите за промяна върху успешността на организационната иновация*

Още един начин за проверка на Хипотеза 6 е регресионният анализ на връзката: зависима променлива – успешността на организационната иновация и независими – стратегия за властта, стратегия за системна промяна, стратегия за преговори, стратегия за промяна на програмите и диалог. Анализът показва следния резултат - коефициентът на множествена корелация между зависимата променлива – „успешна организационна иновация” и „петте стратегии за промяна” е  $R = 0,687$ , а  $R^2 = 0,472$ . Т. е. вариацията на зависимата променлива се определя в 47,2% от случаите от съвкупното действие на стратегиите за промяна –  $Sig. = 0,000$ . В детайли тази връзка се наблюдава в таблица 21:

Таблица 21. Регресионен анализ на стратегиите за промяна и успешната организационна иновация

Model		Коефициенти						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,532	,668		3,793	,000	1,216	3,848
	Стратегия за властта	,230	,058	,211	3,990	,000	,116	,344
	Стратегия за системна промяна	,242	,111	,151	2,175	,031	,023	,462
	Стратегия за преговори	,157	,125	,113	1,263	,208	-,088	,403
	<b>Стратегия за програмна организационна промяна</b>	,551	,121	<b>,382</b>	4,540	,000	,312	,790
	Диалог	,014	,111	,010	,130	,897	-,203	,232

а. Зависима променлива: успешна организационна иновация

Според резултатите от горната таблица, в най-голяма степен върху успеха на организационната иновация влияе стратегия за програмна организационна промяна /Beta = 0,382/. Следва на второ място стратегията за властта /Beta = 0,211/ и на трето място стратегията за системна промяна /Beta = 0,151/. По - ефективни стратегии за иновация са

стратегия за програмна организационна промяна и стратегията за системна промяна. При стратегията за промяна на програмите наблюдаваме поетапен подход, адаптиран към хода на промяната до трудовите задължения на служителите и промяната в капацитета на организацията, в посока постигане на по-висока иновативност.

След като сравним резултатите с предходния анализ, за успешността на структурната организационна промяна, виждаме че съществуват различия по отношение на избора на стратегия от ръководството, като в предния случай предпочитани бяха стратегията за властта и стратегията за преговори. Тук тези стратегии заемат съответно второ и четвърто място, което показва, че не оказват голямо влияние върху организационната иновация. Тези резултати отново потвърждават верността на Хипотеза б, че „Използваните стратегии за промяна влияят върху успешността на организационна промяна и иновация“, в частта ѝ за „успешната иновация“, като уточнява и кои стратегии в каква степен са нейни определящи фактори.

*Използвани стратегии за промяна и отношение към промяната*

Важно условие за успешността на организационната промяна е отношението на персонала към нея. А то до голяма степен зависи от естеството на използваните стратегии за промяна. Оценката на това отношение е съществен показател за избора на правилна стратегия в практиката, който да гарантира ефективна промяна. Сравнението на отношението към промяната, което предизвикват стратегиите сами по себе си, и предпочитанието към тяхното използване може да бъде добър показател при избора им за организационни иновации в практиката.

Таблица 22. Регресионен анализ на използваните стратегии за промяна към отношението към промяната

Model		Коефициенти						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	12,241	1,396		8,767	,000	9,489	14,993
	стратегия за властта	,620	,121	,225	5,139	,000	,382	,858
	стратегия за системна промяна	,815	,233	,201	3,497	,001	,356	1,274
	стратегия за преговори	1,180	,260	<b>,336</b>	4,532	,000	,667	1,693
	стратегия за програмна организационна промяна	1,018	,254	,279	4,015	,000	,519	1,518
	диалог	-,167	,231	-,046	-,723	,470	-,623	,288

а. Зависима променлива: отношение към промяната

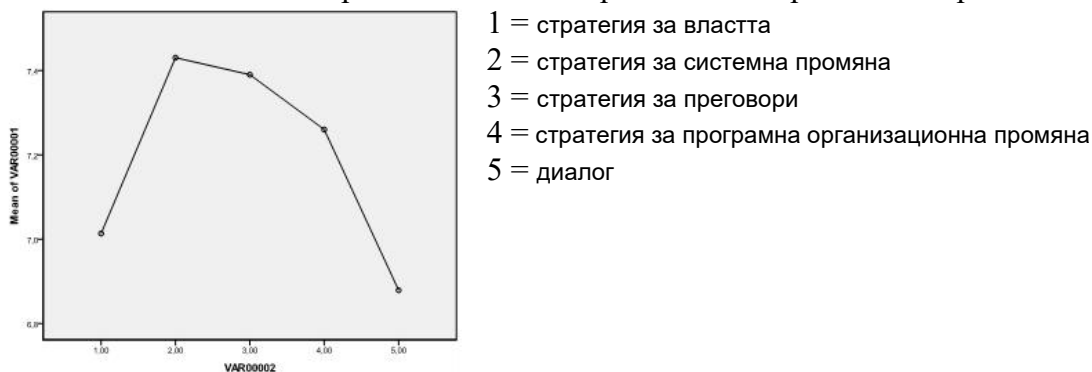
В най-голяма степен върху отношение към промяната влияе стратегията за преговори /Beta = 0,336/, а на второ място стратегията за програмна организационна промяна /Beta = 0,279/. На трето място е стратегията за властта /Beta = 0,225/, докато на четвърто място е стратегията за системна промяна /Beta = 0,201/. Стратегия за преговори е предпочитана, когато говорим за отношение към промяната, защото при този подход

противоположните интереси получават внимание, като желанията подлежат на преговори, а проблемите свързани с промените са отворени за дискусия.

## 2.9. Ефективност на организационните промени и насоки за бъдещи подобрения

Извършено е изчисление, посредством ANOVA за определяне на предпочитанията към различните стратегии за промяна, като това са: стратегията за системна промяна  $\bar{x} = 7,43/$ ; стратегията за преговори  $\bar{x} = 7,39/$  и стратегията за програмна организационна промяна  $\bar{x} = 7,26/$ . При стратегията за системна промяна има фиксирани цели или модел, като изходна точка за новата ситуация, фиксирано планиране на фазите в процеса, времеви контрол и крайни срокове. Фактически проверката на средните на променливите по метода ANOVA показва, че статистически значима е разликата между стратегия за системна промяна  $\bar{x} = 7,43/$  и стратегия за преговори  $\bar{x} = 7,39/$  от една страна и от друга диалога  $\bar{x} = 6,88/$ . От фигура 3 е видно, че предпочитанието е към стратегията за системна промяна, следвано от стратегията за преговори.

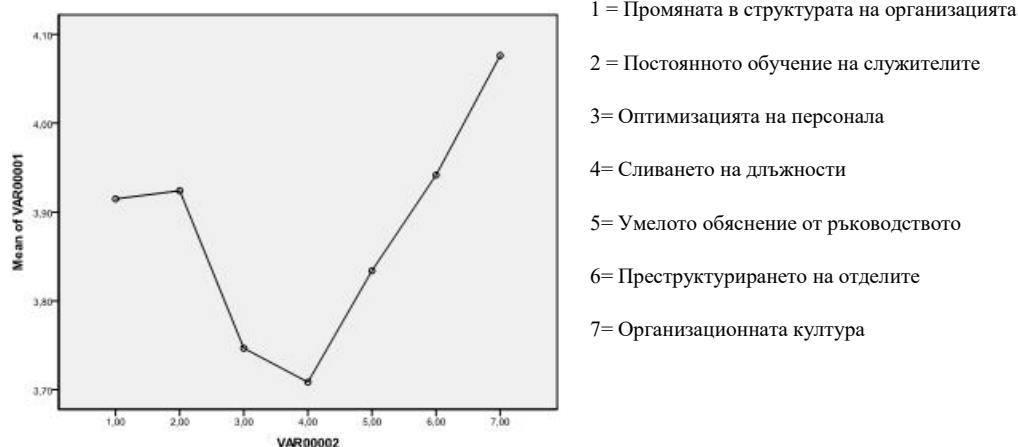
Фиг.3. Предпочитания към различните стратегии за промяна



Успешното въвеждане на организационни промени показва ясната необходимост от системен подход към промяната, който трябва да бъде усвоен от мениджърите. Резултатите дават основание да се смята, че мениджърите трябва да развият умения за водене на преговори при въвеждане на организационни промени, тъй като тази стратегия се оценява също високо от служителите. Ефективността на организационните промени би се повишила, ако наред със системния подход към промяната и преговарянето, мениджърите въвеждат промяната по планиран начин и въз основа на разработена програма за нейното осъществяване.

По-детайлна оценка, на стратегиите за промяна помежду им, може да бъде демонстрирана със сравнение между средните величини на степента, в която за застъпени в организацията. Статистическият метод за сравнение, с който е изпълнена тази проверка, е ANOVA, като статистически значими различия са налице между „организационна култура от една страна” и „оптимизация на персонала” и „сливане на длъжности” от друга. Преценката на изследваните лица е, че стратегията за промяна чрез организационната култура е статистически по-разпространена, отколкото оптимизацията на персонала и сливането на длъжности, както е видимо и от фигура 4.

Фиг.4. Успешност на използваните типове промени



- 1 = Промяната в структурата на организацията
- 2 = Постоянното обучение на служителите
- 3= Оптимизацията на персонала
- 4= Сливането на длъжности
- 5= Умелото обяснение от ръководството
- 6= Преструктурирането на отделите
- 7= Организационната култура

Резултатите от анализа дават основание да се твърди, че служителите оценяват високо промените в организационната култура, в структурата и в обучението на служителите. Това дават и насоките за въвеждане на ефективни и успешни организационни промени, които трябва да включват цялостен и системен подход и да интегрират едновременно изменения в структурата, културата на организацията и системата за обучение на служителите.

*Анализ на препоръките на служителите за сферите на организационни подобрения и промени*

С цел да се установи необходимостта от бъдещи организационни промени, бяха зададени няколко открити въпроса на изследваните лица, като техните мнения относно повишаване на ефективността на организациите, са обобщени в таблица 23:

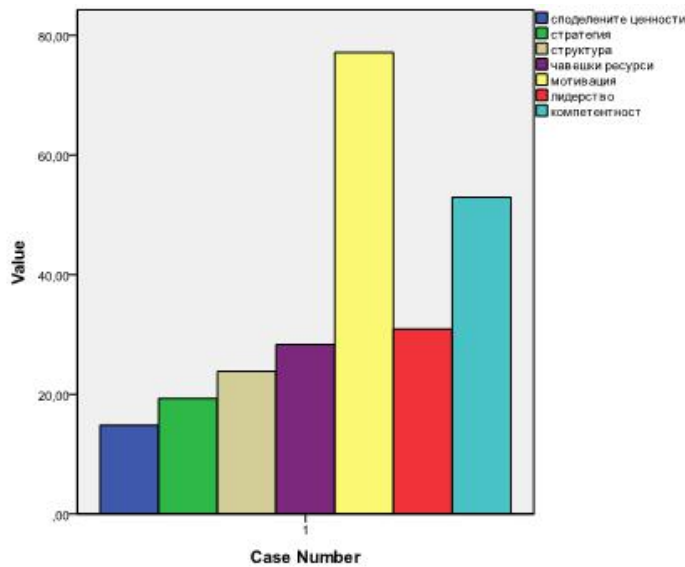
Таблица 23. Насоки за бъдещи промени в организациите

	Споделени ценности и организационна култура	Стратегия	Структура	Система за управление на човешките ресурси	Мотивация и личната ангажираност на персонала	Лидерски стил	Умения и компетентности на служителите
Честота %	14,8	19,3	23,8	28,3	<b>77,1</b>	30,9	<b>52,9</b>

От посочените седем възможни подобрения (споделените ценности и организационна култура, стратегия, структура, система за управление на човешките ресурси, мотивация и лична ангажираност на персонала, лидерски стил, умения и компетентности на служителите), с цел повишаване ефективността на организацията, най-предпочитани са: мотивацията и личната ангажираност на персонала /77,1%/ и уменията и компетентностите на служителите – 52,9%. Следват лидерския стил с 30,9 %, системата за управление на човешките ресурси с 28,3 %, подобрения в структурата с 23,8 %. Най-малко предпочитани подобрения са посочени за подобряването на стратегията на организацията с 19,3 % и



споделените ценности и организационна култура с 14,8 %, както е видно и от фигура 5.



Фиг. 5. Необходима промяна в организацията

От направените препоръки, от респондентите, по отношение на нужната промяна в организацията, може да обобщим, че мотивацията и личната ангажираност на персонала е водещото предпочитание. Тук трябва да се обърне внимание, че мотивацията до голяма степен е фактор, който се обуславя от

поведението на лидера и неговото виждане за развитие на персонала. Така че, може да се направят препоръки към подобни организации да обърнат повече внимание на политиките, по насърчаване участието на персонала в различни организационни инициативи, като по този начин може да се повиши и личния принос и мотивираност на последователите.

## ОБОБЩЕНИЯ И ИЗВОДИ

След уточняване на същностното разделение на лидерски стилове и стратегии, както и на организационната промяна в теоретичната част от настоящия дисертационен труд, усилията бяха насочени и към проучване на взаимовръзките и влиянието между: капацитет за промяна и лидерски стилове; лидерски стилове и успешност на структурната организационна промяна; лидерски стилове и успешността на организационната иновация; капацитет за промяна и определянето на организацията като учеща се; успешност на структурната организационна промяна и определянето на организацията като учеща се; успешната организационна иновация и учещата се организация; различните лидерски стилове и учещата се организация; лидерски предпочитания към стратегии за промяна; отношение към промяната и лидерски стил; отношение към промяната и използвани стратегии за промяна; предпочитания към различните стратегии за промяна; отношение и предпочитание към стратегиите за промяна; успешността на структурната организационна промяна и стратегиите за промяна; успешната организационна иновация в зависимост от стратегиите за промяна; оценка ефективността на използваните стратегии за промяна.

Бяха изведени и необходимите промени, от които се нуждаят организациите, според изследваните лица, като това са мотивацията и личната ангажираност на персонала и уменията и компетентностите на служителите. С оглед на резултатите от изследването тези взаимовръзки ни демонстрират, че има висока зависимост помежду им, което е сигнал, че всеки един компонент от управлението на структурните организационни промени е немислим без корелацията му и взаимната му връзка с лидерството и характеристиките на учещата се организация. Установи се, че лидерът в качеството си на отговорен за управлението на организацията трябва да притежава характеристиките и поведението на

трансформационния стил лидерство. Изследването определи, че ролята на трансформационния лидер, който също така притежава и визия за управление, е най-значима според качествено и количествено изследване.

Сред предизвикателствата, които дисертацията постигна, е да се разкрият най-ефективните лидерски стилове и стратегии при управление на промените в организацията. Транзакционният и трансформационният стил се свързват най-тясно със стратегията за програмна организационна промяна и най-слабо със стратегията за властта. Трябва да се отбележи, че либералният стил на лидерство се свързва най-слабо с цялата съвкупност стратегии за промяна, транзакционният стил корелира на средно ниво, като най-обвързан със стратегиите за промяна е трансформационният стил. Стратегията за преговори е предпочитана, когато говорим за отношение към промяната, защото при този подход противоположните интереси получават внимание, като желанията подлежат на преговори, а въпросите, свързани с промените, са отворени за разискване. Интерпретацията на резултатите дава възможност да се констатира, че по-ефективни стратегии за промяна са стратегията за властта и стратегията за преговори. Това означава, че успешното въвеждане на промени, в т.ч. и от структурен характер, които се проучват в настоящото изследване, се основава на ефективна власт и на преговаряне между управление и служители. Мениджърите трябва да разполагат с достатъчно властови ресурси, за да могат да въведат промените, но също така трябва да имат готовност за преговори и комуникация със служителите относно необходимите промени.

Бяха установени видовете организационни промени, като се отчете ролята на лидерския стил при управлението им. От друга страна, разглеждайки палитрата от лидерски стилове, бе постигната и друга цел на труда, а именно разработването на модел за ефективно лидерско поведение за управление на структурна промяна. Лидерското поведение при промени изисква прилагане преди всичко на трансформационен стил, при който е нужно да се мотивират и стимулират служителите и да се отчитат техните потребности при процеса на промяна.

Научно-приложният модел е базиран на взаимодействието между капацитета за промяна, стратегията за промяна чрез опростяване, отношението към промяната, изменението в структурата и се основава на доказаното от емпиричното изследване, че в учеща се организационна среда е възможно извършването на структурна организационна промяна, управлявана чрез трансформационно лидерство, която да постигне целите на организацията.

Дисертацията разгледа частния случай на трансформационен лидерски стил на управление, който променя типичната представа за йерархичност в организацията, което в дългосрочен план позволява ангажираност и удовлетвореност на персонала, устойчива ефективност и успех за организацията. Препоръките, които може да бъдат отнесени към организациите в България, които са на прага на структурни организационни промени, са, че трансформационното лидерство е в състояние да предизвика в най-голяма степен позитивен отклик към промяната. Доказа се, че трансформационното лидерство е лидерството на промяната и когато организациите се променят, те се нуждаят от този тип лидери. Това дава основание да се твърди, че развитието на лидерските компетентности трябва да е насочено към управление на промяната и към изграждане на ключови умения, които са свързани със стратегията на организацията и с междуличностните отношения.

В заключение, специфичните цели, които изследването си постави, бяха постигнати. А именно, установиха се следните тенденции и изводи: бяха изведени типовете промени, които могат да бъдат наблюдавани в организацията; бяха анализирани лидерските стилове,

които оказват въздействие върху организационна промяна; идентифицираха се стратегиите и тактиките за въвеждане на промяната; установи се, че промените в структурата, сливането на отдели и длъжности влияят на ефективността и успешността на организацията; беше изследвана необходимостта от структурни промени в организацията; предвиждане на бъдещите тенденции за развитието на организацията; формулираха се препоръки, основаващи се на резултатите от проведеното проучване за практикуващите човешки ресурси и занимаващите се с организационна психология специалисти в България.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Светът на бизнеса прекара десетилетия в изграждането на нови и по-големи организации, като всички те се основават на йерархична структура, където властта е концентрирана на върха. Много организации твърдят, че са станали по-плоски и демократични, но в действителност те продължават да са йерархични. Други опитват матрицата на напречна структура с екипи и екипни лидери, но обикновено това отново се свежда до йерархията. Проучванията показват, че матрицата не е по-ефективна от йерархията, тъй като не се различава достатъчно от нея. Освен това, структурата на матрицата се свежда до култура на поставени високо цели, като това поражда напрежение.

Джон Котър от Бизнес училището на Харвард установява, че с времето организациите стават бюрократични поради своята структура и натрупването на все повече слоеве мениджмънт, който забавя темпа на всичко. Друг американски изследовател, Джим Колинс, изследва кое е това, което прави организациите велики и стига до извода, че целта на бюрокрацията е да компенсира липсата на компетентност (Оуен, Ходжсън и Газард, 2005). Той твърди, че организациите изграждат бюрократични правила, за да се справят с малкия брой неправилни хора, които работят в тях, но тези правила отблъскват правилните хора, необходими за постигането на целите, което от своя страна увеличава броя на неправилните хора, което увеличава необходимостта от още бюрокрация, която да компенсира липсата на компетентност и самодисциплина, което още повече отблъсква правилните хора. С разрастването както на частния, така и на общественния сектор ние се натъкваме на все повече доказателства за това. Препоръката на Колинс е да се избягва йерархията, а заедно с нея – и бюрокрацията, и тя да бъде заменена с култура на дисциплина и учене, която той разглежда като лична отговорност и с етиката на предприемачеството. Той вярва, че резултатът от това е устойчиви изключителни постижения на работното място.

Учещата се организация е тази, която непрекъснато се учи и се трансформира. Ученето е непрекъснат, стратегически използван процес, интегриран и работещ паралелно с работата. Учещата организация произтича от стратегиите за цялостна промяна, които институциите от всички видове използват, за да подпомогнат намирането на тези предизвикателства. Учещите организации проактивно използват ученето по интегриран начин за подпомагане и катализиране на растежа за хора, екипи и други групи, цели организации и понякога институциите и общностите, с които те са свързани.

Въз основа на характеристиките на учещата се организация може да се поставят основите за постигане на успешна структурна организационна промяна, управлявана фокусирано и целенасочено от ръководител, който е носител на трансформационния лидерски стил. Както беше доказано от количественото и качествено изследване, дисертацията разкри, че именно трансформационния лидерски стил е най-подходящ за

управление на структурни организационни промени, но в среда на постоянно “учеща” и развиваща се организация.

### **ПРИНОСНИ МОМЕНТИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД:**

1. Въз основа на водещите постижения в областта на лидерството е създаден и емпирично проверен концептуален модел, който разкрива влиянието на лидерските стилове и стратегии върху управлението на структурните организационни промени.
2. Въведени и апробирани с висока психометрична надеждност в български условия са Въпросник за измерване на капацитета за промяна на организацията (Bennebroek Gravenhorst, 2002); Въпросник за стратегия за промяна (Werkman, 2005); Въпросник за учещата се организация (Marsick & Watkins, 2003; Sylvester, 2003; Garcia-Morales, 2007); Въпросник за организационната иновация (Miller & Friesen, 1983).
3. Специално конструирани и валидизирани за целите на настоящия научен труд с подходящи психометрични показатели са въпросникът за отношението на служителите към промяната и въпросникът за оценка на успешността на организационната промяна.
4. Приложен и адаптиран за целите на изследването е бизнес моделът 7”S” на McKinsey (споделените ценности и организационна култура, стратегия, структура, система за управление на човешките ресурси, мотивация и лична ангажираност на персонала, лидерски стил, умения и компетентности на служителите), за да се установи кои аспекти на организацията се нуждаят от изменение и подобряване. Резултатите установиха, че сферите на бъдещи подобрения са свързани с “човешката” страна на организацията, а именно мотивацията и личната ангажираност на персонала и уменията и компетентностите на служителите.
5. Очертан е профилът на “учещата се организация”, на базата на който се развива среда за организационна промяна и по-висока ефективност на организацията.
6. Изведен е модел и препоръки за използване на трансформационен лидерски стил при структурна организационна промяна, като установените резултати имат практическа значимост и могат да бъдат използвани за обучения и тренинги по придобиване и повишаване на лидерските компетенции.

### **ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД:**

1. Stanishev, M. (2015). „Foresee, Simplify and Delegate - Smart Leadership for Organizational Success”, Международна конференция „4th PAR International Scientific and Professional Conference on Leadership” с основна тема „Change Leadership: Key to successful growth”, 13-14 март 2015 г. гр. Риека и гр. Опатия, Хърватска. ISBN 978-953-57258-6-2
2. Станишев, М. (2015). „Иновативно лидерство за организационен успех”, Международна научна конференция „Лидерство и организационно развитие“, 19 – 21 юни 2015 г., гр.Китен. ISBN 978-954-07-3946-5
3. Станишев, М. (2016). “Адаптивно лидерство за успешно управление на промяната”, Международна научна конференция „Азия и светът – взаимоотношения и взаимодействия“, 15 декември 2016 г., гр.София. ISBN 978-954-392-446-2
4. Станишев, М. (2017). “Като капитан на кораба, лидерът води своята организация”, сп. “Човешки ресурси”, бр.2/2017 г., стр. 24-26 ISSN: 1312-319X

5. Stanishev, M. (2017). "Fostering innovations through authentic leadership", *Journal of Economic and Business Sciences*, Slovenia, 1/2017, ISSN 2350-384X
6. Станишев, М., Brandão, С. (2017). "От сложност към простота в модерните организации", Международна научна конференция „Предизвикателства и перспективи пред съвременната психология“, 2-3 юни 2017 г., София ISBN 978-954-07-4277-9
7. Bilican, F. I., Camci, Y., Cihan, A., Yaman, H., Ugur, A. M., Juričko, A., Arzenšek, A., Winkels, K., Gubbels, J., Van den Hove, M., Hasselt, H., Stanishev, M., Vasileiadis, A., & Papagianni, I. (2018). "Effectiveness of an intensive three-day Emotional Intelligence training: Gains and lack of changes among the trainers. *Medeniyet Arastirmalari Dergisi*, Istanbul.  
(под печат)