

ИРИНА ЛЮБЧОВА ЯНЕВА-ДАМЯНОВА

**ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА
ВЪРХУ КОМУНИКАЦИЯТА И ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ В
ОРГАНИЗАЦИЯТА**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

СОФИЯ

2017

Дисертацията се състои от увод, теоретична част, която включва три глави, емпирична част с три глави, обобщения и изводи, заключение, използвана литература и приложения. Обемът ѝ е 191 страници, в това число 34 таблици и 17 фигури. Библиографията съдържа 40 заглавия на кирилица, 159 заглавия на латиница и 6 интернет източника.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 07.07.2017 г. от 14,00 часа в заседателната зала на Академията на МВР, гр. София, жк „Младост“ IV, бул. „Ал. Малинов“ № 1.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в стая 211, Академия на МВР.

**МИНИСТЕРСТВО НА ВЪТРЕШНИТЕ РАБОТИ
А К А Д Е М И Я**

ИРИНА ЛЮБЧОВА ЯНЕВА-ДАМЯНОВА

**ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА
ВЪРХУ КОМУНИКАЦИЯТА И ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ В
ОРГАНИЗАЦИЯТА**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на

Д И С Е Р Т А Ц И Я

**за получаване на образователната и научна степен „доктор“
по докторска програма „Психология на дейността“ от
професионално направление 3.2. Психология**

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:

проф. дпн Снежана Илиева

РЕЦЕНЗЕНТИ:

- 1. Проф. д-р Георги Карастоянов**
- 2. Доц. д-р Валери Тодоров**

**СОФИЯ
2017**

Дисертацията е обсъдена и предложена за защита от катедрен съвет на катедра „Психология и управление на полицията“ към факултет „Полиция“ при Академията на МВР на 20.04.2017 г.

Автор: Ирина Любчова Янева-Дамянова
Редактор: Кристина Димчева
Заглавие: Влияние на организационната култура върху комуникацията и лидерските стилове в организацията
Тираж: 20 бр.

Рег. № УРИ 4581р-6526/16.06.2017 г. на АМВР

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

§ 1. Актуалност на предмета на изследването

Динамиката на процесите в съвременното общество изискват от организациите все по-голяма гъвкавост, адаптивност и откритост към промените и трансформационно мислене от страна на лидерите. Организационната култура е може би най-важният фактор за определяне на капацитета, ефективността и дълголетие на организацията. Организационната култура обяснява процесите и разкрива същностните характеристики, които отличават една организация от друга. Тя оказва влияние върху цялостния организационен живот, върху нагласите, ценностите и целите на хората, работещи в нея, и се определя както от социокултурните, националните, икономическите и политическите особености на средата, така и от историята, стратегията, структурата и начина на управление на конкретната организация.

Основната цел на настоящия труд е да се установи каква е актуалната ситуация по отношение на преобладаващата организационна култура и лидерските стилове в системата на МВР и да се установи влиянието, което тя оказва върху лидерските стилове и комуникацията в организацията.

За целите на емпиричното изследване бе създадена комплексна методика, включваща четири въпросника, които изследват организационната култура, лидерските стилове, удовлетвореност от комуникацията и удовлетвореност от работата.

В настоящата разработка се допуска, че организационната култура оказва влияние върху перцепциите за лидерските стилове и удовлетвореността от комуникацията в организацията.

Актуалността на темата е базирана на промените, които протичат през последните години в МВР и засягат стратегията, структурата и кадрите. Организационната култура не може да изпреварва тези промени, но промените в тях няма да постигнат желанния резултат, ако не са съчетани с изменения в типа организационна култура. В една такава ситуация на несигурност и неясни социални перспективи културата определя смисъла на членството, дава насоки за интерпретация на събитията и предсказва поведението. На определен етап от развитието на организацията се появява необходимостта от ръководители, от които се очаква не само да контролират действията на своите подчинени, но и да притежават лидерски умения и качества, да могат да формулират и фокусират вниманието върху ясна визия за бъдещето, да управляват промяната и

екипите. Трансформиращото лидерство възниква, когато лидерите създават възможност да се осмислят и приемат целите и мисията на организацията и вдъхновяват другите да работят в нейна полза. Трансформиращите лидери са необходими в ситуация на промяна, те я насочват, ръководят, формират и налагат нови ценности. В процеса на организационна промяна комуникацията също играе важна роля. Тя е в основата на това как ще се формулира, съобщи и обясни на служителите новината за промяна и също така допринася за успешното ѝ изпълнение и институционализиране. Добрата информираност на служителите води до повишаване на доверието в мениджмънта и подобряване на климата в организацията, а това се отразява и на производителността и мотивираността на нейните служители, прави ги активна част от живота и проблемите на организацията.

Резултатите от настоящата разработка нямат за цел да служат като организационна диагностика на системата на МВР като цяло. В случая се цели да се разкрият особеностите на организационната култура, лидерството и комуникацията в изследваните структурни звена от системата на МВР като важни фактори, които обуславят организационната ефективност, както и зависимостите между изследваните променливи. Получените резултати могат да бъдат отчетени при оптимизиране на управленските подходи.

В изследването са взели участие 368 изследвани лица. Провеждането на изследването не би било възможно, без съдействието на психолози от Института по психология на МВР, на които авторът изказва най-сърдечна благодарност.

II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД	4
------------	---

ЧАСТ ПЪРВА

СЪЩНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА,
ЛИДЕРСТВОТО, ОРГАНИЗАЦИОННАТА КОМУНИКАЦИЯ И
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕТО МЕЖДУ ТЯХ

ГЛАВА ПЪРВА: СЪЩНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

1. Същност на организационната култура	7
2. Характеристики и функции на организационната култура	14
3. Типологии на организационната култура	17

ГЛАВА ВТОРА: ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНСКИ СТИЛ

1. Управление и лидерство	33
2. Поведенчески и ситуационни подходи към изследване на лидерството	38
3. Трансформиращо лидерство	50

ГЛАВА ТРЕТА: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОННА КОМУНИКАЦИЯ

1. Характеристики и функции на организационна комуникация	67
2. Взаимодействие между организационна комуникация, организационна култура и стил на управление	78

ЧАСТ ВТОРА

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ВЛИЯНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА ВЪРХУ
ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ И КОМУНИКАЦИЯТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

ГЛАВА ПЪРВА: ПОСТАНОВКА И ДИЗАЙН НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

1. Цел, хипотези и задачи	85
2. Методика и обект на изследването	87

**ГЛАВА ВТОРА: РАЗЛИЧИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА,
ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ, УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ КОМУНИКАЦИЯТА И
УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ РАБОТАТА**

1. Различия в типовете организационна култура	96
2. Различия в перцепциите за лидерски стилове	106
3. Различия в удовлетвореността от комуникацията	118
4. Различия в удовлетвореността от труда	129

**ГЛАВА ТРЕТА: СПЕЦИФИКА НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА И
ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ**

1. Влияние на организационната култура върху лидерските стилове	140
2. Влияние на организационната култура и лидерските стилове върху удовлетвореността от комуникацията	145
3. Взаимозависимост между удовлетвореност от комуникацията и удовлетвореност от труда	151
4. Влияние на организационната култура и лидерските стилове върху удовлетвореността от труда	155

ОБОБЩЕНИЯ И ИЗВОДИ	160
---------------------------------	------------

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	166
-------------------------	------------

ПРИНОСНИ МОМЕНТИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	171
---	------------

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА	174
------------------------------------	------------

ПРИЛОЖЕНИЯ	185
-------------------------	------------

Структурата на съдържанието на дисертацията следва традиционно установената рамка. Тя е представена по следния начин: увод; първа част, която включва три глави, обхващащи теоретичните постановки за явленията „организационна култура“, „лидерство“, „организационна комуникация“ и взаимодействието между тях. Втората част – емпиричната, също включва три глави, които представят провеждането и резултатите от научното изследване; обобщения и изводи; заключение, използвана литература и при-

ложения. Връзката между главите следва логиката на научното изследване и дава възможности за придобиване на цялостна представа за него.

В **Първа глава** на **Част първа** са представени същността, равнищата, функциите, характеристиките и типологиите на организационната култура.

Във всички виждания за понятието „**организационна култура**“ ударението се поставя върху ценностите и убежденията като вътрешно приети норми на поведение. **Организационният климат** най-общо се определя като споделените възприятия на членовете на организацията за нейната политика, практика, процедури, това, което организацията очаква, поддържа и възнаграждава, и определя поведението на служителите (Ostroff et al. 2003; Schneider & Reichers 1983; Schneider et al. 2011). Организационната култура и организационният климат често се разглеждат като взаимозаменяеми понятия и сходни по съдържание (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000). Културата е по-дълбоко вкоренена в организацията и се основава на ценности, убеждения и предположения на служителите. Това е в контраст с организационния климат, който е „моментна снимка“ на това, което се случва в организацията в момента (Denison, 2003). Въпреки че организационният климат и култура са много тясно свързани, те са отделни конструкции. Двата термина не са взаимозаменяеми. Организационната култура и организационният климат обаче са взаимозависими, тъй като изменението в климата до известна степен е проява на организационната култура (Moran & Volkwein, 1992; Glisson & James, 2002).

Едгар Шайн (Schein, 1985) казва, че организационната култура **има пластове или равнища**, които се различават според своята дълбочина и видимост или наблюдаемост. *Първият пласт* е най-лесно разпознаваем, състои се от **артефакти**. *Вторият пласт* се състои от ясно заявени и/или възприети **ценности**. *Третият, най-дълбок пласт*, обхваща основни, но скрити **предположения**. Те представляват допускания, които са възприети „по подразбиране“ от цялата група, с течение на времето улягат като даденост. Основните предположения съставят ядрото на организационната култура и се отличават трудно, защото съществуват на подсъзнателно ниво. Въпреки това, те са ключови за разбирането защо членовете на дадена организация се държат по определен начин.

По отношение на **характеристиките и функциите на културата** Камерън и Куин (Cameron & Quinn, 1999, p.37) казват, че силата на организационната култура се изразява в способността да *ограничава колективната несигурност*, да *създава постоянни основни ценности и норми*, *усещане за общност и общи цели*. Дийл и Кенеди (Deal & Kennedy, 1982) установяват, че силните култури се характеризират с ясна корпоративна философия и мисия, доверие в лидерите и открита комуникация. За Котър (Kotter, 1990)

най-важен критерий за успеха на организационната култура е нейната *адаптивност към външната среда*. Адаптацията към външната среда е факт в култури, които имат приемачески ценности, стимулират поемането на риск и иновациите, склонни са да експериментират и да се променят. Неадаптивните култури са по-бюрократични и йерархични, налагат контрол чрез стриктни правила, което намалява мотивацията, привързаността и удовлетвореността. Според Шайн (Schein, 1985) организационната култура има две основни функции: *външната адаптация* и *вътрешната интеграция*. Организацията би оцеляла в динамично променящата се среда, ако се адаптира по подходящ начин и запази вътрешната си стабилност.

Ролята на организационната култура в рамките на организационната политика може да се обобщи в следните **основни функции**: комуникативна; адаптационна; мотивационна; социализираща; смислообразуваща; ценностна; интегративна; защитна; идентификационна и регулативна. Всички функции на организационната култура са взаимосвързани помежду си.

В научната литература съществува голямо разнообразие от **модели за класифициране и оценка на организационната култура** според различни критерии. Всеки от тях подпомага създаването на профил или модел на доминиращия тип култура в дадена организация. Предложените от различните изследователи типове култури не съществуват в идеален вид в организациите, но въпреки това в определен период от време се наблюдават доминантни ориентации в поведението на отделните хора, групи или екипи, както и на организацията като цяло. Разгледани са следните модели на организационна култура: типологията на Хофстеде; на Дийл и Кенеди; на Харисън и Хенди; на Камерън и Куин; „сиркомплексният кръг“ на Кук и Лафърти.

Проблемните ситуации, напрежението и тревожността в психо-социалния климат на много организации, техните контрапродуктивни модели на вътрешноорганизационна комуникация и много други често повтарящи се „организационни смущения“ водят до появата на т. нар. корпоративни неврози. Това означава, че в организационния им живот като общност има невротична психодинамика, невротични симптоми и дори невротично развитие, което определя типа проблеми, с които групите в организацията и организацията като цяло системно се сблъскват и борят през повечето време на съществуването си. Разгледани са подробно *пет типа корпоративни неврози* според типологията на Кет де Врис и Милър (Ket de Vries & Miller, 1984): параноидна, компулсивно-натрапчива, драматично-истероидна, депресивна и шизоидна корпоративна невроза.

Във **Втора глава** на **Част първа** са представени теоретичните подходи към изследване на лидерството, дефиниране на лидерството и различията между лидерство и мениджмънт. Разгледан е т. нар. *пълен спектър на лидерско влияние* (Full Range Leadership Model). Също така е анализирано влиянието на организационната култура върху лидерството.

В повечето дефиниции на понятието „лидерство“ е преобладаващо мнението, че лидерството е *процес на повлияване за постигане на определени цели или визия*. „Лидерство“, „ръководство“ и „мениджмънт“ са термини, които често се смесват и/или използват като синоними. *Лидерството* е преди всичко социална роля, а не положение в организацията. *Ръководството* е израз на йерархичните отношения на власт и подчинение. Според Залезник (Zaleznik, 2007) ръководството и лидерството са напълно различни явления: ръководителите планират, водят преговори, награждават и санкционират, докато лидерите стимулират, вдъхновяват и подкрепят. Според Бенис и Нанъс (Bennis & Nanus, 1985) лидерство означава правене на правилните неща, докато мениджмънтът е да правиш нещата правилно. Те допускат, че някои мениджъри изпълняват и двете роли и могат да бъдат описани като лидери. За ефективното управление на организациите е най-добре лидерството и мениджмънтът да се разглеждат като взаимодопълващи се дейности.

Представите за лидерството се обогатяват с различни теории, които разширяват разбирането за неговата природа. Хелригел, Джаксън и Слокъм (Hellriegel, Jackson & Slocum, 1999) групират различните изследвания в областта на лидерството в четири категории: (1) теории за лидерските черти (качества); (2) поведенчески теории; (3) ситуационни теории; (4) теории за трансформационното лидерство.

Разгледан е подробно създаденият от Бас и Аволио (Avolio & Bass, 2004) „Full-range leadership model“ - *пълен спектър на лидерското влияние*. Моделът е изграден върху схващането, че съставлящите лидерски подстилове не са взаимно изключващи се, а са взаимно допълващи се компоненти. Според модела на Бас и Аволио **транзакционното лидерство** се състои от два компонента: активно управление на изключенията и условно възнаграждение. **Трансформиращото лидерство** се състои от четири компонента: идеализиращо влияние; вдъхновяваща мотивация; интелектуална стимулация; индивидуален подход. **Ненамесващото лидерство** се определя с два компонента: пасивно управление на изключенията и избягващ ангажиране. Бас (Bass, 1998) допуска, че лидерите са носители, но в различна степен и на трите лидерски стила – *трансформиращ, транзакционен и ненамесващ*. Това е така наречения *пълен спектър на*

лидерското влияние (Full Range Leadership Model). Различията в проявата на всеки от лидерските стилове, в съчетание с изграждащите ги компоненти, съставя съответния профил на лидерско влияние. Тяхната специфична изразеност формира на практика персоналния потенциал да изисква, коригира, напътства, вдъхновява, упълномощава, като в крайна сметка трансформира вярванията и нагласите на своите последователи в посока постигане на организационните цели. Кумулативната същност на модела дава основание на неговите автори да приемат, че влиянието на по-малко ефективното лидерство върху крайните резултати и върху служителите не е с отрицателен знак. Авторите смятат, че влиянието на ръководителя се засилва, когато започне да се упражнява транзакционно лидерство и е най-силно, когато е от трансформационен тип.

Ефективното управление в съвременните организации и използването на функциите на организационната култура за развитие на служителите до голяма степен зависи от компетентността на мениджърите и лидерите. ***Причинно-следствената връзка между лидерство и организационна култура*** е сложна и могат да се приведат аргументи в подкрепа и на двете тези. Според Шайн (Schein 2004) организационната култура и лидерството са две страни на една и съща монета, респективно нито една от тях не може да бъде разбрана самостоятелно. Според Кавана и Ешкенази (Kavanagh & Ashkanasy, 2006) съществуват множество позовавания за ролята на лидерите в създаването и управлението на определени характеристики на организационна култура. И за Рибиеер и Ситар (Ribiere & Sitar, 2003) културата зависи от действията на лидерите. Прилаганият лидерски стил е фактор, определящ организационната култура. Лидерите създават, но и биват ограничавани от създадената култура. Джержиовани (Gergiovanni, 1984, цит. по Ott, 1989) определя лидерството в организацията и начините на вземане на решение от лидера като културни артефакти. Той счита, че лидерът, лидерският стил и практики, както и моделите за вземане на решение се създават и моделират повече от организационната култура, отколкото от самите лидери. Огбона и Харис (Ogbonna & Harris, 2000) изследват общия ефект, който организационната култура и лидерството оказват върху работата на организацията, по-конкретно върху постигане на набелязаните от нея цели. Те стигат до заключението, че подкрепящото и въввлечено лидерство е индиректно и позитивно свързано с иновативната и конкуриращата култура. Това изследване е в подкрепа на твърдението, че връзката между лидерския стил и поведение са опосредствани от природата и формата на съществуващата организационна култура. Според Снежана Илиева (2006) организационната култура определя желаните модели на лидерско поведение и оказва влияние върху прилаганите лидерски стилове. В прове-

деното от Илиева изследване за влиянието на организационната култура върху лидерските стилове се установява, че организационната култура има детерминираща роля спрямо лидерските стилове. Организационната култура си „отглежда“ нужните ръководители. Издигането на лидери, които „пасват“ на съществуващата система от организационни ценности, има на свой ред влияние върху културата чрез засилване на тези ценности. Така се изгражда един самоусилващ се цикъл - организационните ценности детерминират типа лидери, които на свой ред поддържат и отстояват ценностите, издигнали ги до високи позиции. (Илиева, 2006, с. 172-181). Камерън и Куин също търсят взаимовръзката между мениджърската компетентност и типа организационна култура (Cameron & Quinn, 1999). Според авторите е трудно, да се променя управленският стил. За да се промени организационната култура, трябва да се променят действията на мениджърите.

В **Трета глава** на **Част първа** са представени особеностите на вътрешноорганизационните комуникации и взаимодействието между организационна култура, лидерски стилове и комуникативна удовлетвореност, както и удовлетвореността от работата като резултат от тези взаимодействия.

Организационната комуникация се разглежда като средство за предаване на съобщения и за подобряване на взаимното разбирателство между членовете на организацията в приложното поле на формалната организационна структура (Richmond, McCroskey & McCroskey, 2005, p. 20). Организационната комуникация помага на хората в организацията да координират дейностите за постигане на целите и има важно значение за процеса на социализация, вземане на решения, разрешаване на проблеми и управление на промените.

Основните функции на организационната комуникация са: информативна, регулативна, убеждаваща и интегрираща (Koehler, Anatol, Applbaum, 1981). **Вътрешноорганизационната комуникация** акцентира върху комуникацията с всички служители и се определя като „стратегическо управление на взаимодействието и връзките между заинтересованите страни на всички нива в организациите“ (Welch & Jackson, 2007, pp.185-186). *Основната задача* на вътрешните комуникационни системи е да осигури ефективно движение на необходимата информация вътре в организацията и да довежда тази информация до заинтересованите сътрудници (Харизанова, Миронова, 2008). За успешното реализиране на вътрешноорганизационните комуникации е задължително комбинираното използване на различни комуникационни канали, по които да бъде предавана адекватна, ясна и изчерпателна информация на служителите, необходима за

качествено изпълнение на ежедневната им работна дейност, за разбиране целите на организацията и пр. Масуд, Дани, Бърнс и Блекхаус (Masood, Dani, Burns & Blackhouse, 2006) казват, че организационната култура и комуникация са катализатори за подобряване на резултатите в организацията. Рий и Мун (Rhee & Moon, 2009, p.61) изследват връзката между организационната култура и комуникацията със служителите и установяват, че „когато в организацията доминира сътрудничеството и клановата култура, е по-вероятно служителите да възприемат, че получават достатъчно информация за тяхната работа, производителност, а също и за промените, които се извършват на организационно ниво“. Това подкрепя идеята, че удовлетвореността на служителите се влияе от културата и от начина, по който комуникацията се практикува в организациите. Културата се разглежда като сбор от ценности и вярвания, по които се разпознава дадена организация и които са свързани с постигането на определени трудови цели. А комуникацията може да се приеме като процес на обмен на тези ценности и вярвания, или общо казано - обмен на информация между двама или повече индивида с цел изпълнение на основните функции на мениджмънта (Lee, 2005). Комуникацията и културата споделят реципрочна връзка (Modaff et al., 2008). Комуникациите помагат да се създаде и повлияе на културата чрез формални и неформални канали, истории, споделен опит и социални дейности. Културата влияе на комуникациите, защото служителите взаимодействат чрез споделени интерпретативни рамки на културата - например отличителен фирмен речник, установени протоколи и практики. Хогард и Елис (Hogard & Ellis, 2006, p. 177) посочват, че „комуникативната компетентност е предпоставка за ефективно лидерство“. Ефективната комуникация е съществен елемент от професионалния успех, независимо дали е на междуличностно, междугрупово, вътрешногрупово, организационно или външно ниво. Ефективните лидери трябва да бъдат ефективни комуникатори.

Начинът, по който служителите възприемат стиловете на комуникация на техните ръководители, също оказват влияние върху комуникативната удовлетвореност (Pincus, 1986). *Стилът на лидерство*, който е отворен и насърчава творчеството, иновациите, свободния поток от идеи и информацията, насърчава и подобрява цялостната групова комуникация. *Партисипативният лидерски стил* се нарежда сред най-добрите лидерски стилове, които насърчават груповите комуникации. Ръководителите улесняват споделянето на информация и идеи и вземат под внимание мнението на членовете на групата, преди да вземат решение. По същия начин и *демократичният стил на лидерство* насърчава членовете на екипа да дискутират открито, преди ръководителят да вземе

решение. Друг стил на лидерство, който популяризира груповата комуникация, е трансформацията. Успехът на *трансформациите лидери* зависи от създаването на споделена визия между индивида и организацията, чрез ефективното общуване за организационната визия и начините за постигане на визията. Връзката между лидерския стил и комуникацията обхваща структурата на комуникацията в рамките на групата. Демократичните стилове на лидерство и трансформация стимулират децентрализирана структура на комуникациите, където всеки член на екипа комуникира често с всички останали. Такива лидерски стилове насърчават груповите дискусии. *Харизматичното лидерство* насърчава комуникацията, която укрепва или популяризира идеите, информацията или чувствата на лидера, но обезсърчава комуникациите, които включват критика или оспорват действията или решенията на лидера. Стилът на лидерство, който игнорира груповата комуникация, е автократичният лидерски стил. *Автократичните лидери* насърчават само еднопосочна комуникация, като насочват или дават инструкции на групата за това какво да прави. *Транзакционните лидери* подчертават спазването на правилата и нормите, като наказанието и възнаграждението са мотиваторите. Този стил на лидерство пречи на свободното изразяване на мнение сред служителите, защото те не виждат смисъл да поемат рискове. Транзакционните лидери са склонни да бъдат ориентирани към задачите и праволинейни в мисленето си и могат неволно да блокират ефективната комуникация. Джоунс (Jones, 2007) казва, че в организации с механистична *структура* комуникацията се задушава, защото вземането на решения е централизирано, а за организациите с органична структура, които са гъвкави и иновативни, качеството на комуникацията ще бъде по-високо.

Конструктът „**комуникативна удовлетвореност**“ се дефинира като подкрепата, която се предоставя, когато комуникационното събитие отговаря на нашите позитивни очаквания, и като удовлетвореност на индивида от различни аспекти на комуникацията в междуличностен, групов и организационен контекст (Crino & White, 1981; Downs & Hazen, 1977; Necht, 1978; Mueller & Lee, 2002). Изследователите разглеждат комуникативната удовлетвореност като мултидименсионален конструкт (Downs & Hazen, 1977; Downs, Hazen, Quiggens & Medley, 1973; Gray & Laidlaw, 2004; Mueller & Lee, 2002), включващ *осем дименсии* (Clampitt & Downs, 1993; Downs & Hazen, 1977; Mueller & Lee, 2002): комуникационен климат, корпоративна информация, организационна интеграция, качество на комуникационните канали, обратна връзка, удовлетвореност от комуникацията с началника, удовлетвореност от комуникацията с подчинените и хоризонтална и неформална комуникация.

Тези фактори отразяват повечето от основните компоненти на организационното функциониране по отношение на ролевите взаимоотношения, видовете информация и организационния климат. Различните дименсии на комуникативната удовлетвореност могат да осигурят барометър за организационното функциониране, а комуникативната удовлетвореност може да бъде полезен инструмент за проверка на организационната комуникация (Downs & Hazen, 1977). Редица изследователи откриват, че съществува значителна положителна връзка *между комуникативна удовлетвореност и трудова удовлетвореност* (Brunetto & Wharton, 2006; Wagenheim & Rood, 2010; Carriere & Bourque, 2009; Goris, 2007; Zeffane & McLoughlin, 2006; Chen, Silverthorne & Hung, 2006; Akkirman & Harris, 2005; Pettit et al., 1997; Miles, 1996; Clampitt & Downs, 1993; Lee, 1989; Muchinsky, 1977; Falcione, 1974a; Falcione, 1974b). Тези резултати потвърждават важната роля, която организационната комуникация играе по отношение на възприятията за работата, както и по отношение на цялостната ефективност на труда.

Във Втора част на дисертационния труд са представени резултатите от проведеното емпирично изследване. **Първа глава** показва основните характеристики на проведеното изследване, използваните методи и инструменти. **Във Втора и Трета глава** са представени резултатите от приложения дескриптивен, дисперсионен, корелационен и регресионен анализ на данните от проведеното емпирично изследване за влиянието на организационната култура върху комуникацията и лидерските стилове в организацията.

Основната цел на настоящата разработка е да се установи влиянието на организационната култура върху лидерските стилове и удовлетвореността на служителите от организационната комуникация. За реализирането на целта се извеждат следните **основни хипотези**:

1. Съществуват различия в организационната култура, които се определят от типа дирекция и типа дейност. Въз основа на различията могат да бъдат изведени субкултури в изследваната организация и да бъде очертан нейният специфичен културен профил.

2. Съществуват различия в използваните лидерски стилове, които варират в зависимост от типа дирекция и типа дейност. Допуска се, че ръководителите прилагат както транзакционни, така и трансформационни лидерски стилове, защото чрез тези стилове те могат не само да контролират действията на своите подчинени, а и по-гъвкаво да ги стимулират, за да постигат резултатите, които са важни за успеха на организацията.

3. Организационната култура определя перцепциите за лидерските стилове в организацията. Допуска се, че култура, която е ориентирана към правилата, йерархията, реда и зачитането на властта и позицията, ще изисква транзакционни лидерски стилове, а

култура, която е ориентирана към подкрепа, сътрудничество и доверие, ще изисква трансформационни лидерски стилове.

4. Типът организационна култура и лидерските стилове влияят върху удовлетвореността от комуникацията. Допуска се, че клановата организационна култура оказва влияние върху удовлетвореността от комуникационния климат и личната обратна връзка, като създава условия за ефективни междуличностни отношения, а трансформационният лидерски стил предполага открита и ефективна комуникация.

5. Типът организационна култура и лидерските стилове влияят върху удовлетвореността от работата. Допуска се, че клановата култура оказва влияние върху удовлетвореността от работата, като загрижеността от страна на ръководството за индивидуалното развитие на служителите и добрите междуличностни взаимоотношения водят до силна обща позитивна нагласа към труда. Удовлетвореността на служителите от работата се влияе от компонентите на трансформационния лидерски стил поради факта, че този стил мотивира и вдъхновява на основата на предизвикателства в работата.

За осъществяване на изследователските цели и с оглед проверка на издигнатите хипотези бяха формулирани *шест изследователски задачи* описани детайлно в дисертационния труд.

§ 1. Обект на изследването

За реализиране целта на това изследване бяха изследвани 368 души - редови служители и среден ръководен състав. Извадката е конструирана така, че да осигури представителност от гледна точка на направления на дейност и демографски характеристики. Служителите са разпределени в групи по следните признаци: пол, възраст, категория¹ (съобразно изпълняваните функции и притежаваната квалификация), вид дейност, позиция в организационната йерархия, дирекция и трудов стаж в изследваната организация. Разпределението на изследваните лица по демографски характеристики е следното:

Пол: жени - 32,1%; мъже - 67,9%.

Възраст: под 25 г. – 3,3%; 26-30 г. – 12,5%; 31-35 г. – 15,5%; 36-40 г. - 20,9%; 41-45 г. - 25,0%; 46-50 г. – 12,0%; над 50 г. - 10,9%.

Категория (служителите в МВР съобразно изпълняваните функции и притежаваната квалификация изпълняват държавна служба в МВР в една от тези категории): В - експертен персонал с ръководни функции – 19,0%; Г - експертен персонал – 46,5%; Д -

¹ По време на работата върху дисертацията категорията на служителите отпадна.

изпълнителски персонал с контролни функции – 12,2%; Е - изпълнителски персонал – 11,7%; ЛРТП (лица, работещи по трудово правоотношение) – 10,6%.

Общ трудов стаж: над 20 г. - 19,6%; 16-20 г.- 16,3%; 11-15 г. - 25,8%; 6-10 г. - 20,7%; до 5 г. - 17,7%.

Ниво в йерархията: средно ръководство - 27,8%, изпълнители - 72,3%.

Вид дейност: охранителна – 36,1%, разследваща – 11,4%, оперативна – 17,4%, административна – 29,6%, преподавателска - 5,4%;

§ 2. Методи на изследването

За целите на емпиричното изследване бе създадена комплексна методика, включваща следните четири въпросника:

1. Въпросник за лидерските стилове (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ Form 5X) съдържа 45 твърдения за лидерските стилове, разпределени в девет подскали, които Бас и Аволио (Avolio & Bass, 2004) категоризират в *четири групи*: *трансформационно лидерство* - идеализиращо влияние като характерно качество, идеализиращо влияние като поведение, вдъхновяваща мотивация, интелектуална стимулация и индивидуален подход; *транзакционно лидерство* - условно възнаграждение и активно управление на изключенията; *ненамесващо лидерство* (либерално лидерство) - пасивно управление на изключенията и избягващ ангажиране стил; *резултати от лидерското поведение* - допълнително усилие, ефективност на лидерското поведение и удовлетвореност на последователите от лидера. Коефициентът на надеждност, измерен чрез алфа на Кронбах, е 0,92 за настоящото изследване.

2. Въпросникът за измерване на удовлетвореността от комуникацията (Communication Satisfaction Questionnaire - CSQ) е разработен от Даунс и Хейзън (Downs & Hazen, 1977) и включва 40 твърдения, разпределени в *осем скали* – удовлетвореност от комуникационния климат, комуникация с началниците, организационна интеграция, качество на комуникационните канали, хоризонтална и неформална комуникация, организационни перспективи, комуникация с подчинените и обратна връзка. Има и два допълнителни въпроса, които измерват какво е общото ниво на удовлетвореност от работата и как се е променила тази удовлетвореност през последните шест месеца. Коефициентът на вътрешна консистентност за настоящото изследване е много висок ($\alpha=0,97$).

3. Въпросник за измерване на организационната култура на Камерън и Куин - включва 24 твърдения, разпределени в *четири скали* – кланова култура, йерархична

култура, адхократична култура и пазарна култура. Коефициентът на надеждност, измерен чрез алфа на Кронбах, е 0,86 за настоящото изследване.

4. Въпросникът за измерване на удовлетвореността от труда (Job Satisfaction Survey - JSS) е разработен от Пол Спектър (Spector, 1985). Методиката съдържа 36 твърдения, разпределени в десет скали. Поради много ниска алфа *отпаднаха скалите*: удовлетвореност от заплащането, удовлетвореност от правилата и процедурите за работа и удовлетвореност от общуването с началниците. Останаха 19 твърдения, разпределени в следните *скали*: удовлетвореност от възможностите за повишение, удовлетвореност от общуването, удовлетвореност от естеството на работата, удовлетвореност от допълнителните придобивки, удовлетвореност от колегите, удовлетвореност от условните награди и обща удовлетвореност. Коефициентът на надеждност, измерен чрез алфа на Кронбах, е 0,82.

§ 3. Анализ на резултатите

1. Различия в типовете организационна култура

Доминиращият тип организационна култура в изследваната организация е *йерархичната* ($M=3,55$, $SD=0,59$). На второ място са ранжирани ценностите на *адхократичната култура* ($M=3,27$, $SD=0,67$). Макар и неочакван на пръв поглед, този резултат отразява настъпилите изменения във външната среда и отражението им върху организационната култура. В последните години в Министерството на вътрешните работи се правят постоянни реформи, които засягат стратегията, структурата и кадрите. Вероятното обяснение на тези резултати може да се потърси в осъзнаването на необходимостта от промяна и ориентация към външната среда, тъй като тази ситуация на несигурност, липсата на яснота и информационното претоварване изискват гъвкавост, адаптивност и поемане на рискове, характерни качества за организациите с такъв тип доминираща култура. Може да се допусне, че съчетаването на тези два типа култура, които са противоположни по своята същност, прави организацията по-ефективна, защото тя се адаптира към външната среда, но също така запазва и вътрешната си интеграция. Адхократичната организационна култура, обаче, не е подходяща за такава голяма по размер и йерархичност структура като изследваната организация, и тя може би съществува временно заради натиска на външната среда. На трето място са поставени ценностите на *клановата култура* ($M=3,12$, $SD=0,80$), а на последно място са ранжирани ценностните предпочитания към *пазарния тип култура* ($M=2,80$, $SD=0,75$).

Съществуват различия в перцепциите на типовете култура, които са определени от типа дирекция, типа дейност и категорията на служителите.

В зависимост от типа дирекции се установяват статистически значими различия по отношение на всички типове организационна култура, като най-изразени са за *клановата* ($pF=6,838$, $p<0,000$) и *адхократичната култура* ($F=6,631$, $p<0,000$). *Йерархичната организационна култура* ($F=6,454$, $p<0,000$) е типична за МВР и съответства на стратегията, структурата и на характера на дейността, извършвана от служителите на МВР – тя има най-високи средни стойности във всички дирекции.

Статистически значими различия **според дейността на изследваните лица** се констатира по отношение на *йерархичния тип организационна култура* ($F=3,003$, $p<0,001$). По-високите стойности на йерархичния тип култура не са изненада, защото за всяка една дейност в системата на МВР са важни контролът, следването на правилата и процедурите.

Категорията на служителите е диференциращ фактор за ценностните ориентации към *клановата* ($F=4,603$, $p<0,001$) и *пазарната култура* ($F=3,003$, $p<0,001$).

Не се констатира различия в типовете организационна култура в зависимост от заеманата позиция в йерархията на организацията, общия трудов стаж в системата на МВР, пола и възрастта.

2. Различия в перцепциите за лидерските стилове

Ръководителите от изследваната организация използват както компоненти от транзакционните, така и компоненти от трансформационните лидерски стилове. От компонентите на *транзакционният стил* най-силно изразено е *активното управление на изключенията* ($M=3.54$, $SD=0.67$). Сред компонентите на *трансформация стил* като водещи се открояват *идеализиращото влияние като характерно качество* ($M=3.39$, $SD=0.91$) и *въдъхваващата мотивация* ($M=3.39$, $SD=0.85$), а най-слабо са проявени *индивидуалният подход* ($M=3.21$, $SD=0.84$) и *идеализиращото влияние като поведение* ($M=3.22$, $SD=0.70$). Най-ниски средни стойности се наблюдават за *ненамесващото лидерство* ($M= 2,14$, $SD= 0,87$), при което очакваната и необходима организационна намеса от страна на лидера отсъства или закъснява като проява в нужния за организацията момент. Аволио и Бас (Avolio & Bass, 2004) описват този стил като неефективен и демотивиращ. Компонентът *ефективност* в резултатите от дейността на лидера има най-висока средна стойност ($M= 3,62$, $SD= 0,92$), като тя отразява качеството на емоционалната връзка между лидер и последовател. Ефективността е своеобразен

индикатор за лидерско поведение, което се свързва с дейности, носещи желан последващ резултат или водещи до ново състояние в резултат на изпълнените задачи. Резултатите от направения анализ са в съответствие със заключенията на Ардичвили и Гаспаршвили (Ardichvili & Gasparishvili, 2001) и Еленков (Elenkov, 2002), че в страни от Източна Европа няма ясно изразено предпочитание към трансформационния или транзакционния лидерски стил, а ръководителите са склонни да употребяват и двата типа лидерство. Резултатите подкрепят и допускането на Бас (Bass, 1990), че ръководителите могат успешно да използват както трансформационния, така и транзакционния лидерски стил.

По дирекции има статистически значими различия във всички използвани лидерски стилове, като те са най-изразени по отношение на *допълнителното усилие* ($F=9,544$, $p<0,000$), *идеализиращото влияние като личностно качество* ($F=9,340$, $p<0,000$) и *въдъхновяващата мотивация* ($F=9,552$, $p<0,000$). Те са елементи на трансформационното лидерство, чрез които се създава съпричастност и ангажираност на служителите за постигане целите на организацията.

По дейности съществуват статистически значими различия по резултатите от лидерското поведение – *допълнително усилие* ($F=6,699$, $p<0,000$), *ефективност* ($F=6,497$, $p<0,000$) и *удовлетвореност* ($F=5,258$, $p<0,000$), както и значими различия по аспектите преди всичко на трансформационното лидерство, като например *идеализиращото влияние като личностно качество* ($F=6,262$, $p<0,000$).

Има статистически значими различия във възприеманите лидерски стилове **според категорията на служителите** по отношение на *допълнителното усилие* ($F=4,017$, $p<0,003$) и *пасивното управление на изключенията* (транзакционно лидерство $F=4,061$, $p<0,003$). Служителите, които са експертен персонал с ръководни функции, оценяват по-високо *ненамесващото лидерство* (неефективно лидерско поведение).

По отношение на позицията в организационната йерархия, общия стаж в МВР, пола и възрастта на служителите **няма статистически значими различия**.

3. Различия в удовлетвореността от комуникацията

Най-високи средни стойности има скалата *организационни перспективи* ($M=4,15$, $SD=1,22$), следвана от *личната обратна връзка* ($M=3,76$, $SD=1,17$). *Организационната интеграция* ($M=3,66$, $SD=1,01$) и *комуникационният климат* ($M=3,66$, $SD=1,18$) са с еднакви средни стойности, а *хоризонталната и неформалната комуникация* ($M=3,56$, $SD=1,04$) и *качеството на комуникационните канали* ($M=3,54$,

SD=1,17) са с близки средни стойности. Служителите са удовлетворени най-много от информацията, която получават от организацията по отношение на политиките, финансово положение, цели и промени в организацията. Доволни са също и от информацията, която получават за непосредствената им работна среда и свързаните с нея елементи, и като цяло от комуникационната среда в организацията и личните взаимоотношения. Тези резултати потвърждават факта, че вътрешните комуникации имат за цел да предават факти, да мотивират, да придават чувство за принадлежност и да съобщават информация, свързана с организацията, т. е. вътрешноорганизационната комуникация е изпълнила една от основните си функции, а именно информативната. Най-недоволни са от *комуникацията си с началниците* (M=3,17, SD=1,26).

Комуникативната удовлетвореност на служителите в изследваната организация, варира в зависимост от типа дирекция и извършваната дейност. Резултатите от дисперсионния анализ показват, че **по дирекции** има статистически значими различия в удовлетвореността от организационната комуникация, които са най-изразени по отношение на *комуникационния климат* (F=7,065, p<0,000). Удовлетвореността на служителите от този аспект е отговор на комуникационната среда в организацията и личните взаимоотношения. Статистически значими различия се установяват и при *личната обратна връзка* (F=6,838, p<0,000) и *организационните перспективи* (F=6,862, p<0,000). Когато се използват формални методи за управление, е много важна добрата вътрешноорганизационна комуникация, тъй като това води до засилване на организационните връзки между служителите.

Дейността също води до статистически значими различия в почти всички аспекти на организационната комуникация, като те са най-изразени по отношение на *личната обратна връзка* (F=5,407, p<0,000), *организационната интеграция* (F=4,692, p<0,001), *комуникационния климат* (F=4,554, p<0,001) и *комуникацията с началника* (F=4,383, p<0,002).

Факторите **организационна позиция, общ стаж в организацията, пол, възраст и категория на служителите** не пораждаат значими различия във възприемания комуникационен климат.

4. Различия в удовлетвореността от труда

Най-ниски средни стойности се наблюдават за *удовлетвореността от възможностите за повишение* (M=3,21, SD=1,16), а най-високи средни стойности за *удовлетвореността от естеството на задачите* (M=4,71, SD=0,97), следвани от *удо-*

влетвореността от колегите ($M=4,45$, $SD=1,01$) и *удовлетвореността от общуването* ($M=4,29$, $SD=1,10$). Разнообразието в работата, използването на по-широк кръг от знания и умения създава висока вътрешна мотивация, което води до по-ефективно изпълнение на задачите. Служителите са оценили като важни за тях и доброто междуличностно общуване и колегиалните взаимоотношения. Очевидно служителите от изследваната организация са мотивирани от своята работа, от нейната полза и престиж за обществото и от възможността да видят резултатите от нея.

Резултатите от дисперсионния анализ показват, че типът **дирекция** води до статистически значими различия в удовлетвореността от естеството на работата, от общуването, от колегите, от възможностите за повишение и общата удовлетвореност. Те са най-изразени при *общата удовлетвореност* ($F=12,928$, $p<0,000$), *удовлетвореност от поощренията по конкретен повод* ($F=9,634$, $p<0,000$), *удовлетвореност от естеството на работата* ($F=6,972$, $p<0,000$) и *удовлетвореност от общуването* ($F=4,346$, $p<0,002$). Типът **дейност** също води до статистически значими различия в *удовлетвореността от поощренията по конкретен повод* ($F=5,583$, $p<0,000$), *общата удовлетвореност от труда* ($F=5,252$, $p<0,000$) и *удовлетвореността от естеството на работата* ($F=3,688$, $p<0,006$). **Категорията** на служителите също обуславя статистически значими различия в *удовлетвореността от възможностите за повишение* ($F=4,048$, $p<0,003$), *удовлетвореността от естеството на работата* ($F=3,538$, $p<0,008$) и *общата удовлетвореност* ($F=3,405$, $p<0,009$). **Възрастта** обуславя значими различия само в *удовлетвореността от естеството на работата* ($F=4,532$, $p<0,000$). Удовлетвореността от естеството на работата е най-висока при хората от 46-50-годишна възраст ($M=4,95$, $SD=0,75$) и 41-45-годишна възраст ($M=4,90$, $SD=0,77$), т. е. с течение на възрастта удовлетвореността от естеството на работата се повишава. С напредването на възрастта характеристиките на работата мотивират по-силно работещите, като за това допринася натрупаният житейски опит, възможността да работят в професионалната си област и възприемането на работата като престижна. Обясненията за тези различия се търсят както в ценностните ориентации на отделните възрастови групи, свързани с принадлежността към различни поколения, така и в промяната на потребностите и отговорностите през различните цикли на живота. **Позицията в организационната йерархия, общият стаж в организацията и полът** на служителите не пораждат статистически значими различия.

5. Влияние на организационната култура върху лидерските стилове

Установяват се статистически значими взаимовръзки между *условното въз-награждение* и *клановата култура* ($r=0,50$ $p<0,01$), както и между *идеализиращото влияние като личностно качество* и *клановата култура* ($r=0,51$ $p<0,01$). Значителна правопрпорционална зависимост се установява между *кланова култура* и резултатите от лидерското поведение: *допълнително усилие* ($r=0,55$ $p<0,01$), *ефективност* ($r=0,54$ $p<0,01$) и *удовлетвореност* ($r=0,54$ $p<0,01$). Успехът на клановата организационна култура се дефинира чрез климата вътре в организацията и загрижеността за хората в нея и съответно колкото повече лидерът се възприема като ментор и му се приписва някаква харизма, толкова повече служителите ще бъдат лоялни, съпричастни и ангажирани към организацията и ще бъдат мотивирани да полагат допълнителни усилия за постигане на организационната ефективност. *Ненамесващият се стил* не корелира значимо с нито един от типовете организационна култура. Корелационният анализ показва слаба позитивна зависимост между *индивидуален подход* ($r=0,28$, $p<0,01$) и *йерархична организационна култура и идеализиращо влияние като поведение* ($r=0,27$, $p<0,01$) и *йерархичната организационна култура*. Значителна е положителната зависимост между *активно управление на изключенията* ($r=0,35$, $p<0,01$), *идеализиращо влияние като характерно качество* ($r=0,35$, $p<0,01$) и *йерархичната организационна култура*. По своята същност присъствието на активно управление на изключенията е ползотворно за работата, като е желателно да се отнася до определени граници. Превръщането на методите на активното управление на изключенията във водещ фактор в управленските практики може да доведе до появата на негативни ефекти - по-силна вероятност от съпротива и недоверие, които демотивират членовете на организацията. Лидерите в изследваната организация са по-скоро администратори, организатори и координатори и са по-близко до мениджмънта. Впечатление прави положителната зависимост между *идеализиращо влияние като характерно качество* и всички типове организационна култура. Когато лидерите се опитват да бъдат ролеви модел, носят отговорност за действията си и демонстрират твърдо убежденията си за визията на организацията, са лесно приемани и следвани от служителите си, независимо от водещия тип организационна култура.

Най-значимо влияние върху *удовлетвореността* ($\beta=0,448$, $p\leq 0,001$) и *допълнителното усилие* ($\beta=0,422$, $p\leq 0,001$) оказва *клановата култура*. Клановата култура създава чувство на вътрешна стабилност и подкрепя у служителите, предоставя по-ясна рамка на трудовите задачи, което вероятно им позволява по-добро познаване на работата, нейните слабости и потенциални възможности за подобрене. Съответно служителите са

удовлетворени от мениджмънта и са готови да полагат допълнителни усилия за постигане на организационните цели. Отново **клановата култура** създава предпоставки подчинените да смятат, че лидерът им притежава харизматичност ($\beta=0,407$, $p\leq 0,001$) и им оказва нужното лично внимание ($\beta=0,387$, $p\leq 0,001$), поощрява ги според случая ($\beta=0,416$, $p\leq 0,001$), стимулира ги при изпълнение на трудни и непознати задачи ($\beta=0,271$, $p\leq 0,001$) и ги мотивира за извършване на работата ($\beta=0,366$, $p\leq 0,001$). В еднаква степен служителите възприемат, че лидерът им оказва нужното лично внимание ($\beta=0,387$, $p\leq 0,001$) и успешно си взаимодейства с тях при организирането и изпълнението на задачите ($\beta=0,356$, $p\leq 0,001$). Клановата култура оказва най-слабо влияние върху стила *активно управление на изключенията* ($\beta=0,201$), който е част от транзакционния лидерски стил. **Адхократичната култура** влияе значимо върху ефективността ($\beta=0,204$, $p\leq 0,001$), допълнителното усилие ($\beta=0,199$, $p\leq 0,001$) и интелектуалната стимулация ($\beta=0,246$, $p\leq 0,001$). **Йерархичната култура** детерминира много слабо *активното управление на изключенията* ($\beta=0,138$, $p\leq 0,05$) и *ефективността* ($\beta=0,113$, $p\leq 0,05$). **Пазарната култура** не влияе върху лидерските стилове. Клановата, адхократичната и йерархичната организационна култура предсказват най-силно ефективността на лидерското поведение (33,7%), а най-слабо - активно управление на изключенията (20,1%). Допълнителното усилие се предсказва от клановата и адхократичната организационна култура - 32,2%, които предсказват също и удовлетвореността - 31,3%, харизматичността - 28,3%, вдъхновяващата мотивация - 24,7%, индивидуалния подход - 24,6%, и интелектуалната стимулация - 21,5%, като компоненти на трансформирания стил. Условното възнаграждение като компонент на транзакционното лидерство по-слабо се детерминира от двата типа организационна култура - 25,8%.

6. Влияние на организационната култура и лидерските стилове върху удовлетвореност от комуникацията

Значителна е взаимовръзката между **кланова култура** и *лична обратна връзка* ($r=0,50$, $p<0,05$), **комуникационния климат** ($r=0,56$, $p<0,01$) и **качеството на комуникационните канали** ($r=0,53$, $p<0,01$). Клановата култура се характеризира със силна ориентация към управление на междуличностните взаимоотношения - създаване на условия за ефективни междуличностни отношения, включително и на система за получаване на обратна информация, умение да се изслушват другите и намиране на решение за възникващите помежду им проблеми. За клановата култура е характерна и работата в екип, чувството за равенство между членовете на организацията, доверието и

децентрализация. Всичко това се свързва с добър комуникационен климат в организацията. **Пазарната култура** корелира умерено с *личната обратна връзка* ($r=0,43$, $p<0,01$), *комуникационния климат* ($r=0,47$, $p<0,01$) и *качеството на комуникационните канали* ($r=0,48$, $p<0,01$). Тези връзки не са изненадващи, тъй като пазарната култура се свързва с управление на конкурентоспособността, отвореността към динамиката на външната среда и мотивиране и вдъхновяване на служителите за влагане на допълнителни усилия.

Корелационният анализ показва умерена позитивна взаимозависимост между *йерархичната култура и качеството на комуникационните канали* ($r=0,44$, $p<0,01$), *адхократичната култура и комуникационния климат* ($r=0,45$, $p=0,01$) и *качеството на комуникационните канали* ($r=0,47$, $p<0,01$). *Йерархичната култура* се фокусира върху придържането към твърди организационни структури и дейности, строго спазване на формалните правила и процедури, което се свързва с ограничен и неточен обмен на информация. За *адхократичната култура* е типично насърчаването на личната инициатива и свобода, динамична работна среда, поощряване на творчеството и новаторството, което води до успех на организацията. Всички тези характеристики на културата създават добър комуникационен климат, който мотивира служителите да постигат организационните цели със свободно течащ поток от информация, подпомагащ процеса на работа.

Клановата култура влияе значително върху *личната обратна връзка* ($\beta=0,453$, $p\leq 0,001$) и *комуникационния климат* ($\beta=0,473$, $p\leq 0,001$). За организациите с кланов тип култура са характерни ефективна вътрешна комуникация и междуличностни взаимоотношения, подкрепа, загриженост за хората, признание за техните усилия и удовлетвореност на служителите. Всичко това води до удовлетвореност от комуникационния климат в организацията. *Йерархичната организационна култура* влияе по-слабо върху *качеството на комуникационните канали* ($\beta=0,188$, $p\leq 0,001$), *комуникацията с началника* ($\beta=0,172$, $p\leq 0,001$) и много слабо върху *личната обратна връзка* ($\beta=0,109$, $p\leq 0,05$) и *неформалната комуникация* ($\beta=0,108$, $p\leq 0,05$). Това се установи и при направения корелационен анализ. Този тип култура предпоставя като ключ към успеха ясни управленски механизми, стандартизирани правила и процедури, а също така и способности за контрол и търсене на отговорност. В йерархичната организационна култура даването на лична обратна връзка се случва рядко. Оценката и даването на обратна връзка за изпълнението са мощен мотивиращ фактор. *Адхократичната организационна култура* оказва влияние върху *комуникационния климат* ($\beta=0,146$, $p\leq 0,01$), *качеството на*

комуникационните канали ($\beta=0,147$, $p\leq 0,05$) и организационната интеграция ($\beta=0,147$, $p\leq 0,05$).

Адхократичната и клановата култура предсказват най-силно комуникационния климат - 33,1%, и най-слабо организационната интеграция - 11,8%. Качеството на комуникационните канали зависи от **клановата, йерархичната и адхократичната организационна култура** - 33%. **Клановата и йерархичната култура** обуславят личната обратна връзка - 26,4%, неформалната комуникация - 22,4%, и удовлетвореността от комуникацията с началника - 23,7%. **Клановата култура** предсказва слабо удовлетвореността от комуникацията с подчинените - 7,4%, и в малко по-висока степен организационните перспективи - 13,5%.

Корелационният анализ разкри взаимозависимостите между **удовлетвореността от комуникация с началника** и компонентите на трансформационното лидерство - **идеализиращо влияние като личностно качество** ($r=0,59$, $p<0,01$), **вдъхновяваща мотивация** ($r=0,51$, $p<0,01$), **интелектуална стимулация** ($r=0,51$, $p<0,01$) и **индивидуален подход** ($r=0,53$, $p<0,01$), както и между **удовлетвореността от комуникация с началника** и **условното възнаграждение** ($r=0,56$, $p<0,01$), **допълнително усилие** ($r=0,62$, $p<0,01$), **ефективност** ($r=0,63$, $p<0,01$) и **удовлетвореност** ($r=0,63$, $p<0,01$).

Колкото повече служителите възприемат своите ръководители като заинтересувани от проблемите им и оказващи им съдействие, толкова повече ги възприемат като вдъхновяващи ги, харизматични и ефективни и толкова повече полагат допълнителни усилия. Намирането на ефективен комуникационен стил, който да насърчава продуктивността на служителите, е предизвикателство за много организации. И именно трансформационното лидерство създава условия за такава комуникация. Установява се и умерена корелация между **личната обратна връзка** и **допълнителното усилие** ($r=0,51$, $p<0,01$) и **допълнителното усилие** и **комуникационния климат** ($r=0,53$, $p<0,01$).

Регресионният анализ очерта следните по-значими въздействия на лидерските стилове върху комуникативната удовлетвореност. Установява се, че **допълнителното усилие** усилва всички аспекти на комуникативната удовлетвореност – **комуникационен климат** ($\beta=0,400$, $p\leq 0,001$), **обратна връзка** ($\beta=0,333$, $p\leq 0,001$), **организационна интеграция** ($\beta=0,333$, $p\leq 0,001$), **хоризонтална и неформална комуникация** ($\beta=0,333$, $p\leq 0,001$), **качество на комуникационните канали** ($\beta=0,293$, $p\leq 0,001$) и **организационните перспективи** ($\beta=0,211$, $p\leq 0,001$). **Вдъхновяващата мотивация** също оказва влияние върху всички аспекти на комуникативната удовлетвореност – **организационните перспективи** ($\beta=0,197$, $p\leq 0,01$), **организационна интеграция** ($\beta=0,180$, $p\leq 0,01$), **хоризонтална и**

неформална комуникация ($\beta=0,175$, $p\leq 0,01$), качество на комуникационните канали ($\beta=0,173$, $p\leq 0,001$) и в по-малка степен влияе върху комуникационния климат ($\beta=0,119$, $p\leq 0,05$) и обратната връзка ($\beta=0,146$, $p\leq 0,05$). Служителите инвестират повече време и енергия, отколкото се очаква от тях, когато ръководителите се държат по начин, който предлага предизвикателства в работата на своите служители и показват увереност, че целите са постижими. Това предполага ефективна комуникация, информация за непосредствената им работна среда, точни и ясни инструкции, бързо и ефективно общуване по хоризонтала.

Условното възнаграждение оказва влияние върху комуникацията с началника ($\beta=0,210$, $p\leq 0,001$) и върху *ефективността* ($\beta=0,211$, $p\leq 0,05$). Същността на условното възнаграждение като лидерско поведение се основава на споразумение с екипите за изпълнение на поетите ангажименти и когато стимулите за изпълнение на работните задачи отговарят на очакванията на двете страни, служителите са по-удовлетворени от комуникацията с ръководителите.

Удовлетвореността от комуникацията с подчинените се детерминира единствено от *удовлетвореността* ($\beta=0,270$, $p\leq 0,01$) (резултат от лидерското поведение), която измерва степента на задоволство на лидера от изпълнените намерения и постигнатите цели. Тя обяснява незначителна част от вариацията – 6,5%. Лидерските стилове предизвикват най-високата вариация на комуникацията с началника (45,5%).

7. Взаимозависимост между удовлетвореност от комуникацията и удовлетвореност от труда

Корелационният анализ разкри умерени до силни позитивни взаимозависимости на **организационната интеграция с общата удовлетвореност от труда** ($r=0,59$, $p=0,01$) и **удовлетвореността от общуването** ($r=0,51$, $p=0,01$). Според резултатите от анализа всички компоненти на удовлетвореност от комуникацията (с изключение на удовлетвореност от комуникацията с подчинените) корелират силно с общата удовлетвореност от труда. Колкото по-удовлетворени са служителите от готовността на ръководителя да чуе проблемите им, да получават обратна връзка за това как се справят в работата, да имат информация за целите и визията на организацията като цяло от комуникацията в организацията и от полезността, яснотата и количеството информация, която преминава през различните канали, толкова са по-удовлетворени от труда. **Комуникационният климат** корелира силно с *удовлетвореността от поощренията по*

конкретен повод ($r=0,55$, $p=0,01$), удовлетвореността от общуването ($r=0,55$, $p=0,01$) и общата удовлетвореност ($r=0,66$, $p=0,01$). **Неформалната комуникация корелира силно** с удовлетвореността от колегите ($r=0,50$, $p=0,01$) и общата удовлетвореност от труда ($r=0,56$, $p=0,01$). Силна корелация има и между **качеството на комуникационните канали** и удовлетвореността от общуване ($r=0,56$, $p=0,01$) и общата удовлетвореност ($r=0,63$, $p=0,01$). Това, че служителите са удовлетворени от тези аспекти на труда, се потвърждава и от корелациите между **допълнителния въпрос** от въпросника за измерване на комуникативната удовлетвореност, който измерва **какво е общото ниво на удовлетвореност от работата** и удовлетвореността от **естеството на работата** ($r=0,60$, $p<0,01$), **удовлетвореност от общуването** ($r=0,41$, $p<0,01$) и **общата удовлетвореност от труда** ($r=0,50$, $p<0,01$). Основният извод е, че съществува значителна положителна връзка между удовлетвореност от комуникацията и удовлетвореност от труда. Тези резултати дават полезна информация на ръководителите, които могат да разберат кои са най-важните фактори за удовлетвореност от комуникацията, тъй като те имат косвено влияние върху удовлетвореността от труда.

Резултатите от регресионния анализ показват, че **комуникационният климат** влияе най-значимо върху удовлетвореността от поощренията по конкретен повод ($\beta=0,480$, $p\leq 0,001$), **удовлетвореността от комуникацията с началника** влияе значимо върху удовлетвореността от общуването ($\beta=0,412$, $p\leq 0,001$). Най-слабо е влиянието на **организационната интеграция** върху общата удовлетвореност ($\beta=0,282$, $p\leq 0,01$).

Общата удовлетвореност от труда варира в зависимост от **организационната интеграция** ($\beta=0,282$, $p\leq 0,01$) и **удовлетвореността от комуникацията с началника** ($\beta=0,332$, $p\leq 0,001$), които обясняват съвместно 30,3% от вариацията. От получените резултати може да се обобщи, че удовлетвореността от отделните аспекти на труда се влияят от удовлетвореността от комуникацията и по-специално от: организационната интеграция, комуникационния климат и удовлетвореността от комуникацията с началниците. Когато служителите са удовлетворени от информацията, която получават за непосредствената им работна среда, от отвореността на ръководителите към проблемите им и от комуникацията в организацията, те са мотивирани да постигат организационните цели и са удовлетворени от работата си.

8. Влияние на организационната култура и лидерските стилове върху удовлетвореността от работата

Общата удовлетвореност корелира значително с **клановата** ($r=0,62$, $p<0,01$), **пазарната** ($r=0,55$, $p<0,01$) и **адхократичната култура** ($r=0,52$, $p<0,01$). *Удовлетвореност от колегите* корелира силно с **клановата култура** ($r=0,52$, $p<0,01$). Това е обяснимо, като се има предвид, че поддържаните ценности в клановата култура са свързани с доверието, добрите междуличностни взаимоотношения и работата в екип. Слаби са взаимозависимостите между **йерархичната култура** и *удовлетвореността от възможностите за повишение* ($r=0,25$, $p<0,01$) и *поощренията по конкретен повод* ($r=0,27$, $p<0,01$). В държавните организации все още доминира убеждението, че израстването в кариерата е свързано до голяма степен с възрастта. Корелационният анализ разкри значителна правопрпорционална взаимозависимост между *удовлетвореността от общуването*, от една страна, и *допълнителното усилие* ($r=0,50$, $p<0,01$) и *идеализиращо влияние като личностно качество* ($r=0,50$, $p<0,01$), от друга. Умерена до силна е връзката на **общата удовлетвореност** с *идеализиращото влияние като личностно качество* ($r=0,61$, $p<0,01$), *вдъхновяващата мотивация* ($r=0,51$, $p<0,01$), *индивидуален подход* ($r=0,53$, $p<0,01$), *условно възнаграждение* ($r=0,51$, $p<0,01$), *допълнително усилие* ($r=0,64$, $p<0,01$), *ефективност* ($r=0,61$, $p<0,01$) и *удовлетвореност* ($r=0,61$, $p<0,01$). Колкото са по-доволни служителите от общуването в организацията, толкова повече възприемат ръководителите си като вдъхновяващи и мотивиращи ги и толкова по-удовлетворени са от работата си като цяло.

Най-значимо влияние върху удовлетвореността от колегите ($\beta=0,454$, $p\leq 0,001$), от естеството на работата ($\beta=0,404$, $p\leq 0,001$), от поощренията по конкретен повод ($\beta=0,434$, $p\leq 0,001$), от общуването ($\beta=0,347$, $p\leq 0,001$) и общата удовлетвореност ($\beta=0,492$, $p\leq 0,001$) оказват ценностите на **клановата култура**. Клановата култура повишава удовлетвореността от взаимоотношенията с колегите, добрата междуличностна комуникация и разбирателство.

Пазарната култура детерминира по-слабо удовлетвореността от възможностите за повишение ($\beta=0,281$, $p\leq 0,001$). Полученият резултат е логичен, тъй като ценностите на този тип култура насърчават конкурентоспособността, мотивират и вдъхновяват служителите за по-голяма активност, а от това произтичат повече възможности за повишение на служителите, които са показали добри резултати. **Адхократичната култура** влияе по-слабо върху удовлетвореността от общуването ($\beta=0,210$, $p\leq 0,001$) и върху общата удовлетвореност ($\beta=0,206$, $p\leq 0,001$). **Йерархичният тип** организационна култура обуславя слабо единствено удовлетвореността от колегите ($\beta=0,128$, $p\leq 0,05$).

Вътрешната стабилност и добрата координация между дейностите активират мотиви, свързани с взаимоотношенията с колегите. Това, че йерархичната организационна култура не влияе върху другите аспекти на удовлетвореността от труда, показва, че доминирането на такъв тип култура в организацията не води до висока мотивация на служителите. Добрият социалнопсихологически климат, приемствеността, лоялността и загрижеността от страна на ръководството за индивидуалното развитие на служителите, типични за клановата култура, водят до силна обща позитивна нагласа към труда. Удовлетвореността от колегите се предсказва от клановата и йерархичната култура, които обясняват съвместно 27,9% от вариацията. Удовлетвореността от естеството на работа зависи от клановата и адхократичната организационна култура, които съвместно обясняват 25,8% от вариацията. Удовлетвореността от общуването също се обуславя от тези два типа организационна култура, които съвместно обясняват 25,4% от вариацията. Обяснената вариация за възможностите за повишение са по-ниски (21,7%), но също са значими. Удовлетвореността от поощренията по конкретен повод се определя от клановата култура, която обяснява 18,9% от вариацията. Общата удовлетвореност от труда зависи от клановата и адхократичната култура, които съвместно обясняват 41,1% от вариацията. Лидерските стилове предизвикват най-силна вариация на **общата удовлетвореност** - 46,5%.

Идеализиращото влияние като характерно качество в по-слаба степен детерминира общата удовлетвореност от труда ($\beta=0,189$, $p\leq 0,01$), а **допълнителното усилие** в по-висока степен ($\beta=0,338$, $p\leq 0,001$). **Удовлетвореността от общуването** зависи от допълнителното усилие ($\beta=0,198$, $p\leq 0,01$) и пасивно управление на изключенията ($\beta=-0,183$, $p\leq 0,01$), които съвместно обясняват 35,4% от вариацията. **Удовлетвореността от колегите** варира според ефективността ($\beta=0,302$, $p\leq 0,001$) и либералното лидерство ($\beta=-0,302$, $p\leq 0,001$), които съвместно обясняват 29,1% от вариацията. Най-значимо влияние върху **удовлетвореността от естеството на работата** оказва допълнителното усилие ($\beta=0,493$, $p\leq 0,001$). Когато служителите са мотивирани от предизвикателствата и разнообразието на задачите, те са мотивирани и да полагат допълнителни усилия. **Удовлетвореността от възможностите за повишение** зависи от допълнителното усилие ($\beta=0,304$, $p\leq 0,001$) и условното възнаграждение ($\beta=0,210$, $p\leq 0,01$). Когато работата предоставя възможност за израстване в служебната йерархия и за планиране на начините за развитие в кариерата, служителите са мотивирани да насочват развитието и напредъка си в работата и ще полагат допълнителни усилия под въздействието на ръководителите

си в тази посока. Допълнителното усилие усилва **удовлетвореността от поощренията по конкретен повод** ($\beta=0,424$, $p\leq 0,001$).

III. ОБОБЩЕНИЯ И ИЗВОДИ

Обобщенията от анализа на емпиричното изследване дават основание за потвърждаване/отхвърляне на формулираните хипотези.

1. Издигнатата Хипотеза № 1 намери своето **потвърждение** в направените в емпиричното изследване анализи, които показаха, че съществуват различия в перцепциите на типовете култура, които са определени от типа дирекция, типа дейност и категорията на служителите.

Получените резултати отразяват доминиращите йерархични културни практики в системата на МВР, а именно ориентацията към стабилност и контрол, строго спазване на формалните правила и процедури и по-директивно ръководство. Стриктните правила и процедури осигуряват вътрешната стабилност, контрола и интеграцията. В зависимост от типа дирекции се установяват статистически значими различия най-вече по отношение на *клановата* и *адхократичната култура*. Според *типа дейност* се констатира различия по отношение на *йерархичния тип организационна култура*.

ИЗВОДИ: За да се придвижи организацията по посока на желаната култура, трябва да се постигне гъвкавост в отчитане факторите на средата, като тук от съществено значение са процесите на стратегическо планиране и управление. Най-добрата и приложима технология за организационна промяна, която би имала въздействие върху организационната култура, е организационното развитие. Прилагането на техники за организационно развитие цели да повиши адаптивните механизми на организацията и да промени организационната култура, като постави под въпрос съществуването на определени ценности и норми и въведе нови, които са в синхрон със стратегическите и структурните изменения.

2. Издигнатата Хипотеза № 2 получи **потвърждение** в резултатите от проведеното емпирично изследване, които показаха, че ръководителите използват както компоненти от транзакционните, така и компоненти от трансформационните лидерски стилове. Най-

високи стойности се приписват на компонентите на *трансформация стил*, като се придава особено значение на *идеализиращото влияние като характерно качество и вдъхновяващата мотивация*. От компонентите на *транзакционния стил* най-силно изразено е *активното управление на изключенията*.

ИЗВОДИ: Необходимо е да се излезе извън традиционното възприемане на мениджъра като администратор, организатор и координатор и да се намерят по-гъвкави форми на работа и взаимодействие с подчинените. Откроява се необходимостта от целенасочени специализирани обучения за развитие на лидерски умения, умения за стратегическо планиране и управление на иновациите, управление на промяната, управление на екипи с насоченост към процеса на поставяне на цели и междуличностен модел за групово взаимодействие. Изграждането на умения за стратегическо лидерство е насочено към разбиране ролята на лидера за изграждането и влиянието върху стратегически важни за организацията аспекти като визия, стратегия, култура и усвояването на конкретни управленски техники и умения, асоциирани с ролята на лидера в процеса на изграждане и/или промяна на тези аспекти от съществуването на организацията. Подобряването на междуличностната компетентност е насочена към осигуряване на координация, добра комуникация, разрешаване на конфликти и управление на стреса от промяната.

3. Издигнатата Хипотеза № 3 намери своето **потвърждение** в направените в емпиричното изследване анализи. Резултатите дават основание да се установи, че организационната култура има детерминираща роля спрямо лидерските стилове.

Клановата организационна култура оказва влияние върху транзакционните и трансформационните лидерски стилове, както и върху резултатите от лидерското поведение. *Адхократичната култура* влияе значимо върху резултатите от лидерското поведение и интелектуалната стимулация (трансформационен стил). *Йерархичната култура* детерминира много слабо активното управление на изключенията (транзакционен стил) и *ефективността*. *Пазарната култура* не влияе върху лидерските стилове.

ИЗВОДИ: Полицейската организация е стабилна, традиционна и консервативна организация, но през последните години претърпя значителни промени, които, макар и извършвани под външен натиск, са я променили. Базисни фактори за промяна на организационната култура са измененията във външната среда и характеристиките на извършваната дейност. Лидерите легитимират тези промени чрез прилаганите лидерски стилове. Лидерските стилове са личностно обусловени, но организационната култура налага необходимостта от един или друг тип лидери. Културният профил на органи-

зацията оформя перцепциите за лидерските качества и умения и предсказва лидерските стилове в два случая – когато се основава на вътрешната интеграция и гъвкавостта, които се изразяват в добри междуличностни взаимоотношения, участието, доверието и сътрудничеството, и когато се отдава приоритет на външната среда, иновативността, предприемчивостта, гъвкавостта и поемането на рискове. В този случай културата постига основната си функция – осигурява външна адаптация и поддържа вътрешната интеграция.

4. Издигнатата Хипотеза № 4 намери своето **потвърждение** в направените в емпиричното изследване анализи. Резултатите дават основание да се заключи, че организационната култура и лидерските стилове влияят върху удовлетвореността от комуникацията.

Клановата организационна култура детерминира личната обратна връзка и комуникационния климат. *Йерархичната организационна култура* влияе по-слабо върху качеството на комуникационните канали, комуникацията с началника, личната обратна връзка и неформалната комуникация. *Адхократичната организационна култура* оказва влияние върху комуникационния климат, качеството на комуникационните канали и организационната интеграция. Открива се значимо положително влияние на *допълнителното усилие* като резултат от лидерското поведение върху всички аспекти на комуникативната удовлетвореност. *Вдъхновяващата мотивация* (трансформиращ стил) също оказва влияние върху всички аспекти на комуникативната удовлетвореност. *Условното възнаграждение* (транзакционен стил) оказва влияние върху комуникацията с началника. Удовлетвореността от комуникацията с подчинените се детерминира единствено от *удовлетвореността* (резултат от лидерското поведение).

ИЗВОДИ: Организационната култура определя начините и каналите на комуникация вътре в организацията между различните структурни единици. За организациите с *кланов тип култура* са характерни ефективна вътрешна комуникация и междуличностни взаимоотношения, подкрепа, загриженост за хората, признание за техните усилия и удовлетвореност на служителите. Всичко това води до удовлетвореност от комуникационния климат в организацията. За организациите с *йерархичен тип култура*, в които има много степени (нива) на управление, вероятността информацията да се деформира, а в някои случаи и да изчезва, е много голяма. В организации с такъв тип култура много често обменът на информация е ограничен и неточен, давайки основание за слухове и спекулации. Основният проблем за управлението е липсата на адекватна обратна връзка. Прекомерната централизация претоварва ръководството с вземане на решения и огра-

ничава преките контакти със служителите. *Транзакционното лидерство* пречи на свободното изразяване на мнение сред служителите, защото те не виждат смисъл да поемат рискове. Транзакционните лидери са склонни да бъдат ориентирани към задачите и праволинейни в мисленето си и могат неволно да блокират ефективната комуникация. *Трансформиращите лидери* се проявяват в организационна култура, която е насочена към подкрепата и междуличностните отношения и същевременно с това дава възможност да се постигнат целите. Този резултат потвърждава основните възгледи от теориите за лидерството, според които успешните лидери са тези, които постигат резултати и ефективност и същевременно с това поддържат добри междуличностни отношения и осигуряват подкрепа, внимание и индивидуален подход към своите подчинени. За да бъде ефективна комуникацията със служителите, трябва да има непрекъснато активна обратна връзка, която е условие за реализиране на диалог, споделянето на знания, мнения и разрешаването на проблеми.

5. Издигната хипотеза № 5 получи **потвърждение** в резултатите от проведеното емпирично изследване, които показаха, че организационната култура и лидерските стилове влияят върху удовлетвореността от труда.

Най-съществено влияние върху удовлетвореността от труда имат ценностите на *клановата култура*. *Адхократичната култура* оказва влияние върху общата удовлетвореност и удовлетвореността от общуването, а *пазарната култура* оказва влияние върху удовлетвореността от възможностите за повишение. *Йерархичната организационна култура* оказва много слабо влияние само върху удовлетвореността от колегите. *Допълнителното усилие* (последствие от лидерското поведение) оказва най-съществено влияние върху удовлетвореността от труда. *Условното възнаграждение* (транзакционен стил) оказва влияние единствено върху удовлетвореността от възможностите за повишение. *Ефективността* (резултат от лидерското поведение) оказва съществено влияние върху удовлетвореността от колегите. *Идеализираното влияние като характерно качество* в по-ниска степен влияе върху общата удовлетвореност от труда.

ИЗВОДИ: *Клановата култура* повишава удовлетвореността от взаимоотношенията с колегите, добрата междуличностна комуникация и разбирателство. Добрият социалнопсихологически климат, приемствеността, лоялността и загрижеността от страна на ръководството за индивидуалното развитие на служителите, типични за клановата култура, водят до силна обща позитивна нагласа към труда. Когато съществуват ясни цели, правила и стандарти за работа в организацията, както и информация за постигнатите резултати, също повишават мотивацията на служителите. *Пазарната култура*

насърчава конкурентоспособността, мотивира и вдъхновява служителите за по-голяма активност, а от това произтичат повече възможности за повишение на служителите, които са показали добри резултати. Това, че *йерархичната организационна култура* не влияе върху другите аспекти на удовлетвореността от труда показва, че доминирането на такъв тип култура в организацията не води до висока мотивация на служителите. Взаимоотношенията между служителите и преките ръководители са силен предиктор на удовлетвореност от труда. Служители, които чувстват, че тяхното мнение е от значение, чиито предложения са приети, чиито усилия и цялостен принос в работни групи се оценяват подобаващо, полагат повече старание в работата си, по-коректни са във взаимоотношенията с колегите си, към организацията и към нейния управленски орган. Когато служителите са мотивирани от предизвикателствата и разнообразието на задачите, те са мотивирани и да полагат допълнителни усилия. Когато работата предоставя възможност за израстване в служебната йерархия и за планиране на начините за развитие в кариерата, служителите са мотивирани да насочват развитието и напредъка си в работата и ще полагат допълнителни усилия под въздействието на ръководителите си в тази посока. Трябва да се има предвид, че практиките за мотивиране и стимулиране на изпълнението трябва да се развиват непрекъснато, за да отразяват динамиката на потребностите и мотивацията на хората.

IV. ПРИНОСНИ МОМЕНТИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Изведен е теоретико-емпиричен модел за анализ, включващ следните организационни параметри: организационна култура, лидерство, удовлетвореност от комуникацията в организацията, които са фактори за удовлетвореност от труда. Измерването на организационните параметри ще позволи прилагането на съвременни управленски подходи и оптимизиране на управленските процеси.

2. Изведен е доминиращият тип култура в изследваната организация, както и различия в перцепциите на типовете култура, които са определени от типа дирекция и типа дейност. Тези констатации могат да се приложат при въвеждане на подходящи интервенции за развитие и промяна на организационната култура в желаната от управлението насока.

3. Изведени са ефективни модели за лидерските стилове, които са детерминирани от типовете организационна култура. Развиването и поддържането на транзакционен стил на лидерство е необходимо, тъй като осигурява стабилността и предсказуемостта на резултатите на организацията в динамичните условия на промени. Трансформиращите лидери въвеждат нови ценности и променят организацията в желаната насока. Поради това от тях се очаква да варират в своето поведение спрямо подчинените и да съчетават двата лидерски стила, за да създадат подходяща организационна култура за успешното осъществяване на промените.

4. Установени са факторите, които влияят върху удовлетвореността на служителите от комуникацията в изследваната организация. Очертано е водещото значение на организационната култура и лидерските стилове за удовлетвореността от комуникационния климат и обратната връзка.

5. Доказва се съществуването на значителна положителна връзка между удовлетвореност от комуникацията и удовлетвореност от труда. Тези резултати дават полезна информация на ръководителите за това, кои са най-важните фактори за

удовлетвореност от комуникацията и съответно какви са насоките за подобряване на моделите на комуникация с цел повишаване на удовлетвореността и ефективността на служителите.

6. Получените резултати имат приложно значение както за ръководителите и служителите в организацията, за които могат да са средство за самопознание, отправна точка за изграждане и развитие на успешни организационни поведенчески стратегии и за развитие на лидерски компетентности, така и за преподавателите от АМВР, тъй като дават конкретна информация за насоките на обучение и в частност за формиране на лидерски умения на бъдещите ръководители.

У. ПУБЛИКАЦИИ

1. Янева-Дамянова, И. (2014). Изследване на удовлетвореността от труда и организационната комуникация на служители от системата на МВР // *Сб. научни доклади, VII национален конгрес по психология*, С., Софи – Р, с. 908-918.

2. Янева-Дамянова, И. (2016). Лидерски стилове в системата на МВР // *Електронен сборник доклади от международна научна конференция „Лидерство и организационно развитие“*, Китен // www.press-su.com, с. 209-217.

3. Янева-Дамянова, И. (2017). Характеристики на организационната култура и влиянието ѝ върху лидерските стилове // *Българско списание по психология*, бр. 1-4 (под печат).

4. Илиева, С., И. Янева-Дамянова (2017). Влияние на организационната култура върху лидерските стилове // *Електронен сборник доклади, международна научна конференция „Предизвикателства и перспективи пред съвременната психология“*, С., // www.press-su.com

VI. ANNOTATION

Scientific and empirical grounded analyses of parameters attributed to an organization, such as organizational culture, leadership, satisfaction from communication within an organization, that respectively lead to satisfaction of labour was executed. The goal of this study is to establish what is the actual situation in terms of dominated organizational culture and leaders' styles within MOI, how effective is the communication in the organization and to establish the influence, which the organizational culture has over the leaders' styles and communication within the organization. 368 full time employees and mid management from various directorates in MOI were surveyed. A comprehensive picture for dominating styles organizational culture is received and the specific cultural profile of the organization is drawn. The survey confirms the influence of organizational culture on the leaders styles. The analyses of the results from empiric study gives actual information on the orientation of the managers in MOI to specific leaders styles. Te information for communication processes in the surveyed organization is received as well, as result of research the relation between organizational culture, the demonstrated leaders stiles and satisfaction from communication. Directions are drawn based on the results, for optimizing the managing processes.

Irina Yaneva-Damyanova, PhD student in the „Psychology and management of the police“ Section of the Academy of the Ministry of the Interior.