

**МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНА
КОНФЕРЕНЦИЯ**

**ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ПЕРСПЕКТИВИ
ПРЕД СЪВРЕМЕННАТА ПСИХОЛОГИЯ**

СБОРНИК С ДОКЛАДИ

СОФИЯ, БЪЛГАРИЯ, 2-3 ЮНИ 2017 г.

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC
CONFERENCE**

**CHALLENGES AND PERSPECTIVES IN
CONTEMPORARY PSYCHOLOGY**

BOOK OF PAPERS

SOFIA, BULGARIA, 2-3 JUNE 2017



**Университетско издателство „Св. Климент Охридски“
St. Kliment Ohridski University Press**

CHALLENGES AND PERSPECTIVES IN CONTEMPORARY PSYCHOLOGY

Proceedings of the International Scientific Conference
in Psychology, Sofia University “St. Kliment Ohridski”,
2–3 june 2017, Sofia, Bulgaria

Editors

Irina Zinovieva
Sonya Karabeliova
Milen Milanov

St. Kliment Ohridski University Press
Sofia • 2017

УБЕЖДЕНИЯ ЗА ЧОВЕШКАТА ПРИРОДА НА РЪКОВОДИТЕЛИ В БЪЛГАРСКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Александър Пожарлиев, д-р, Нов български университет,
Имейл: apojarliev@nbu.bg

ASSUMPTIONS ABOUT HUMAN NATURE OF MANAGERS IN BULGARIAN ORGANIZATIONS

Alexander Pojarliev, Ph.D., New Bulgarian University
E-mail: apojarliev@nbu.bg

Резюме: Докладът представя проучване на убежденията на ръководители за човешката природа в български организации, основаващо се на концепцията за Теория X и Y на Д. МакГрегър. Проучването обхваща 522 средни ръководители от 10 различни организации и е проведено с помощта на скала за самооценка по време на 41 тренинга за развитие на управленски умения. Представят се работни норми. Търси се наличието на тенденции при сравнение на оценките на различни ръководители от една и съща и от различни организации в рамките на 10 годишен период. Изследват се хипотези за възможни различия в убежденията спрямо пола, управленския опит или вида на бизнеса. Дискутира се възможното влияние на убежденията върху поведението на ръководителите.

Ключови думи: теория X/Y, управленски убеждения, управленско поведение.

Abstract: The report presents a survey of the assumptions about human nature of managers in Bulgarian organizations, based on the concept of Theory X and Y introduced by D. McGregor. The survey covers a sample of 522 middle managers from ten different organizations and is conducted during 41 trainings for development of management skills using a self-assessment scale. A local norms based on the sample are presented. The presence of tendencies is examined comparing the assessments of different managers from one and the same and different organizations during the 10 years period. The analysis is focused on possible differences in the assumptions in relation to sex, management experience or type of the business. The possible influence of assumptions on the managers' behavior is discussed.

Keywords: Theory X/Y, managers' assumptions, management behavior.

Въведение

В днешно време организациите се превръщат във все по-комплексни системи, функциониращи във все по-динамична среда, което създава редица предизвикателства пред управлението на техния най-важен актив - хората. От една страна, поведението на ръководителите спрямо хората зависи от различни ситуационни фактори. От друга страна, то е отражение и на по-дълбоките съзнателни или несъзнателни вътрешни убеждения, които те поддържат относно човешката природа. За ръководителите става все по-належащо да формират такива убеждения за човешкото поведение, които да им позволяват да влизат в конструктивни взаимодействия с хората, съответни на техните очаквания. Съществуват множество насоки за характера на подобни убеждения. Като пример за някой от по-известните прескриптивни модели относно начина на мислене може да бъде посочен циркумплексният модел на К. Лафърти, който определя конструктивни в противовес на дефанзивни стилове (Lafferty, 1973). Ако се върнем обаче към класическите теории за човешкото поведение и мотивацията, ще намерим определените от Д. МакГрегър набори от противостоящи убеждения за човешката природа, отразени в понятията на т.нар. Теория X и Теория Y. Или това са убеждения на ръководителите за природата на мотивацията на хората в работата: може ли да се вярва на служителите и те да бъдат овластявани, за да си вършат работата, или трябва да бъдат насочвани, наблюдавани и изкъсо контролирани, за да е сигурно, че действат в интерес на организацията? В зависимост от различията в изявата на тези убеждения от

ръководителите може да се предположи, че всеки от тях ще прилага различни управленски поведения, стилове или стратегии.

Теория X и У

Дъглас МакГрегър за пръв път представя теорията си в статията от 1957 г. „Човешката страна на предприятието“, а през 1960 г. издава и своята забележителна книга със същото заглавие (McGregor, 1960). Въздействието ѝ като класика сред теориите на организационното поведение е отбелязано в един преглед на 73 установени теории, където Теория X/У е оценена на второ място като признание и на 33-то като важност (Miner, 2003). Ясно се откроява и влиянието на хуманистичната психология и теорията за потребностите на А. Маслоу върху МакГрегър.

Накратко Теория X обобщава убежденията, че хората по природа са склонни да избягват работа и да полагат възможно най-малко усилия. Те не са амбициозни, отбягват отговорностите и предпочитат да бъдат водени. Фокусирани са върху своите потребности, безразлични към потребностите на организацията. Пасивни са, съпротивляват се на промени като същевременно са лековерни и се подават на манипулация и демагогия. Тези характеристики предполагат, че ръководителите трябва да насочват усилията, да мотивират чрез награди и наказания, да контролират и да модифицират поведенията, да заставят, ако се налага (McGregor, 1957, 204).

Обратно, Теория У отразява убежденията, че хората не са по природа мързеливи, пасивни и съпротивляващи се на промени. На тях им е вродено да упражняват самонасочване и самоконтрол, имат потенциал за развитие, искат да поемат отговорности и да интегрират своите потребности и цели с тези на организацията, способни са да мобилизират усилията си за постигането им. Задачата на ръководителите е да осигуряват условия и начини за развитие на този потенциал като създават възможности, премахват пречки, предлагат насоки и окуражават израстването (McGregor, 1957, 207).

Според МакГрегър наблюдаваното поведение на хората в индустриалната организация действително съответства до голяма степен на убежденията, представени в Теория X. Въпросът обаче е, че то „не е проява на вътрешно присъщата човешка природа, а по-скоро е следствие на природата на индустриалната организация, на водещата управленска философия, политика и практика“ (McGregor, 1957, 205).

Убеждения и управленски подходи

Погледнато обобщено, управленският подход, основан на Теория X залага на външния контрол на поведението, докато при Теория У се разчита на самоконтрола и самонасочването.

В съответствие с дискурса на хуманистичната психология, МакГрегър смята, че конвенционалният управленски подход, основан на Теория X обърква причините и следствията и е неадекватен на принципите на човешката мотивация. Той използва понятията, за да опише вътрешните убеждения, различаващи ефективните от неефективните ръководители като именно Теория У е начинът, по който ефективните ръководители разглеждат човешкото поведение. Убежденията, изразени в Теория У са в по-голямо съответствие с това, което е известно за човешката природа. Две десетилетия по-късно Е. Шайн отбелязва, че организациите ще се нуждаят от повече ръководители с убеждения, съответни на Теория У, поради все по-динамичния натиск на средата върху организацията и все по-комплексните ѝ дейности, изискващи повече диагностика и гъвкави действия (Шайн, 1974, 14). И това ще бъде особено необходимо за по-високите нива ръководители. Всъщност въпросът не е кой е правилният управленски стил или система, а дали ръководителят е в състояние да

разглежда човешкото поведение „обективно и реалистично“ (Шайн, 1974, 3). Схващанията, отразени в Теория У дават по-адекватна оценка на човешкото поведение и по-голяма гъвкавост да се адаптират управленските подходи. Обратно, Теория Х отразява ограничаващи убеждения, които намаляват свободата на избор на ръководителя. Шайн смята, че ръководителят трябва да бъде „добър ситуационен диагностик и да бъде гъвкав в своето поведение“ (Шайн, 1974, 10). Той трябва да бъде логичен и да мисли рационално, преценявайки възможностите относно своето поведение. Необходимо е да осъзнава ясно връзките между своите убеждения за човешката природа и управленското си поведение. Поддържането на убежденията от Теория Х отдалечава от логиката и връзката с реалността и ограничава избора на управленски стил. Убежденията от Теория У предпоставят изследване в пълен обхват на наличните алтернативи и по-мъдър избор между тях в контекста на всички ситуационни променливи. „Често мениджърите очакват бързи успехи и ако не ги постигнат предполагат, че грешат в разбирането си за хората, вместо да преразгледат стратегиите и подходите си на внедряване“ (Шайн, 1974, 11). Същевременно редица актуални и добри сами по себе си управленски практики, основани на философията на Теория У могат да бъдат неефективни, ако бъдат приложени от ръководители, изповядващи в по-голяма степен убежденията на Теория Х.

Ръководителите с убеждения Х ще показват тенденция за контрол и ограничаване на поведението на служителите чрез системи за контрол, стандарти, предписания и собствените си стереотипи за добър и лош мениджмънт. Те ще бъдат концептуално ограничени, ригидни и ще имат предразположение да развиват автократични или патерналистични решения на управленските проблеми. Също така е вероятно да имат по-цинично виждане за мотивацията на служителите (Шайн, 1974, 17).

Обратно, ръководителите с убеждения У по силата на по-реалистичната си оценка на човешката природа ще имат тенденция да въвличат служителите, доколкото ситуацията позволяват това. Ще бъдат по-насочени към диагностика в своята ориентация, по-реалистични в оценката на задачите, времевите ограничения, организационния климат, типа служители, с които работят, работните групи и екипи, правни и икономически ограничения на ситуацията и своите собствени лични ограничения. Те ще разглеждат по-широк обхват от ръководни поведения и ще прилагат консултативен или партисипативен подход, ако е подходящо за задачите или ситуацията. Също така ще бъдат насочени към укрепване на взаимното доверие и към изграждане на необходимия за това организационен климат. Шайн споделя, че в негови изследвания изявата на убежденията на Теория У корелира позитивно с тенденция да се използва партисипативен тип ръководство (Шайн, 1974, 8), но връзката не е еднозначна, тъй като трябва да бъдат отчетени и редица други ситуационни фактори.

Всичко това не означава обаче, че различията в убежденията в едната или в другата посока сами по себе си ще разграничат добрия от лошия ръководител. Шайн смята, че ръководителят с убеждения У има по-голям потенциал да бъде добър ръководител, особено при по-сложна управленска работа, но това ще зависи и от опита, и от обучението му. Обратно, тези с убеждения Х, получили отлично обучение, могат да бъдат ефективни в много управленски ситуации, но потенциалът им ще бъде ограничен от липсата на гъвкавост на стила на управление. Определени по-модерни форми на обучение и развитие биха били по-успешни при ръководители с убеждения У, поради съответствието на теориите и понятията с техните убеждения (Шайн, 1974, 15). Може да се очаква двата типа да имат различия и по отношение на тактиките за разрешаване на конфликти, доколкото ръководителите тип Х, в зависимост от своите убеждения за човешката природа, ще вярват, че конфликтите се пораждаат главно от

политически или егоистични подбуди и ще търсят решения чрез пазарене, вместо чрез разглеждане на интегративни решения, както биха направили ръководителите тип У.

Справедливо е да се спомене, че редица изследвания от втората половина на ХХ в. показват, че индивидуалните потребности на хората и организационните цели е много трудно да бъдат съвместени, предполагайки, че дават доказателства за погрешността на Теория У. Други автори търсят алтернативни подходи за концептуализиране на възможните убеждения, опитвайки се да очертаят пътища отвъд Теория Х/У като например в понятията на теории, базирани на обстоятелствата (contingency theory) (Morse & Lorsch, 1970).

Еволюция на убежденията

Теорията на организацията през ХХ век е доминирана от подход, който я разглежда отдолу-нагоре с основна роля на мениджмънта, оформящ стратегията, структурата, културата и потенциала за нейното представяне (Kochan et al, 2002, 1). През ХХІ век в център на гледната точка към организацията се превръщат същността на работата и ролята на хората, поради новия фокус към местата на създаване на стойност.

В началото на ХХІ век редица автори изследват необходимостта от преоценка на убежденията за природата на работата и на организациите пред лицето на реалностите на новия век. Според Кочан теориите за организацията, които доминират през ХХ в. се основават на различни убеждения, от тези които набират популярност през ХХІ век. Тези убеждения засягат хората, същността на работата, технологиите, лидерството и организационните цели. По отношение на хората убежденията, които характеризират организациите през ХХ в. са в по-голямо съответствие с Теория Х, а именно, че хората са ресурс и разход, който трябва да бъде наблюдаван и контролиран. През ХХІ век. все повече се утвърждава противоположното убеждение в съответствие с Теория У, че хората са актив, който трябва да бъде ценен и развиван. В практиката, разбира се съществува цял спектър от възможни позиции, възприемането на които ще определя характеристиките на конкретна организация. България би могла да бъде чудесен пример за това, където може да се предположи, че ще се намерят организации, чиято култура почива на убеждения, по-близки до единия или до другия край на измерението между Теория Х/У в зависимост от достигнатото равнище на зрялост. Например глобални или модерни предприемачески компании с демократични практики и силен фокус върху развитие на хората и местни публични или олигархични организации с изявено централизирано, бюрократично и манипулативно управление.

Изследователски въпроси и хипотези

Теорията на МакГрегър насочва към повдигането на интересни изследователски въпроси. В каква степен ръководители през първото и второто десетилетие на ХХІ век от организации в България поддържат убеждения, съответни на теория Х/У? Ще се открият ли различия в убежденията между мъжете и жените, между ръководители с различен управленски опит или стаж в организацията? Ще има ли различия между убежденията на ръководителите от различни организации в зависимост от типа бизнес?

Бяха формулирани няколко хипотези, които да бъдат проверени чрез изследване на български ръководители. Първата от тях произтича от наблюденията, че в съвременната организация като цяло се декларира като водещ фокусът върху човешкия капитал като основен актив на компанията и важноста на човешките взаимоотношения. Следователно:

1. Средните стойности по скала, измерваща степента на изразяване на убежденията върху конструирано измерение спрямо теорията X/Y ще бъдат ориентирани в посока към теория Y.

Същевременно е много вероятно стойностите да варират в зависимост от типа бизнес и работа, която ръководят изследваните лица. В по-тежката, физическа и не толкова атрактивната като съдържание работа е възможно да се изразяват такива нагласи и поведения у служителите, които да дават основание за формиране на възприятия и поддържане на убеждения у ръководителите в по-голяма степен съответни на теория X. Възможно е отделни твърдения да се отклоняват в посока на превес на теория X. Следователно:

2. Ръководители от организации, занимаващи се с по-творческа работа ще изявят по-ниски стойности на Теория X от ръководители, работещи в търговски и производствени организации.

Убежденията на мъжете е възможно да бъдат съответни на приписваното като особеност на пола рационално-инструментално начало, ориентирано главно към целите и минимизиране на риска от предоверяване, за разлика от жените, при които се предполага като водещо емоционално-свързващото начало и по-силен фокус върху изграждане на взаимоотношенията. Следователно:

3. Мъжете ще изявят по-високи стойности на ориентацията си към теория X отколкото жените.

Ръководителите с по-малък опит е възможно да бъдат фокусирани повече към своето самоутвърждаване и печелене на уважение, но придружено с по-ниско доверие към сътрудниците, поради което да се опитват да го извоюват чрез демонстриране на авторитет, власт, повече контрол и директивно ръководство. Обратно, от ръководителите с повече опит би следвало да се очаква изградено по-зряло разбиране на важността на доверието, вярата в потенциала и взаимоотношенията в работата. Следователно:

4. Ръководителите с по-продължителен управленски опит ще изявят по-ниски стойности на ориентацията към теория X.

Методология

Въпреки голямото влияние на теорията на МакГрегър, дълго време не съществуват по-сериозни опити за операционализиране на конструкта, позволяващи емпирични изследвания. Една от причините за това е, че самият автор не разработва инструмент за изследване. В своя преглед на съществуващите скали за оценка, Копелман и др. споменават 11 известни скали, от които само 3 имат публикувани някакви психометрични характеристики (Koppelman et. al., 2008: 260). Пет от тях измерват нагласи, четири поведения, а две са смесени. В настоящето изследване беше използвана адаптация на скалата, публикувана от Осланд, Колб и Рубин (Osland, et al., 2001). Изборът ѝ беше направен главно от гледна точка на приложението ѝ в управленски тренинг и дейности, свързани с учене от опита. Натрупването на повече информация породи интерес към проучване на вътрешната ѝ надеждност и търсене на отговори на горепосочените изследователски въпроси. Скалата се състои от 10 двойки противоположни твърдения, например: „Колкото повече знания и свобода има човек в работата си, толкова повече контролни механизми са необходими, за да се поддържа реда“ срещу „Колкото повече знания и свобода има човек в работата си, толкова по-малко контролни механизми са необходими, за да се осигури удовлетворително изпълнение“. Оценката включва разпределяне на 10 точки между двете твърдения спрямо относителното тегло на съгласието на изследваното лице с всяко от тях. Сборът за всяка двойка трябва да бъде равен на 10.

Провеждане на изследването

Изследването включи данни, събирани в период от 10 години в рамките на дейности за управленски тренинг за развитие на ръководни умения в 10 различни организации. Беше събрана информация общо от 522 участници в 41 тренинг групи, повечето на средна управленска позиция. Като елемент от тренинга беше заложена самооценка на участниците по отношение на собствените нагласи за ръководене на хора и самостоятелно изчисляване на резултатите. Като цяло извадката включваше две основни групи изследвани лица. Едната част се състоеше от 177 и.л., от една организация, заемащи една и съща позиция. Те бяха помолени, ако желаят да предоставят резултатите си за целите на изследването при гарантирана анонимност и конфиденциалност. Участниците в тази група предоставиха своите отговори на всяка двойка въпроси, което позволи изчисляване на вътрешната надеждност на скалата. Допълнително изисканите данни от тях включиха пол, години управленски опит и продължителност на стажа в организацията, като не всички участници предоставиха пълна информация. Резултатите на останалите 345 изследвани лица от 10-те организации бяха получени от съставените групови профили по време на тренингите, включваха само резултата от оценката на цялата скала и не съдържаха други демографски данни, освен принадлежността към конкретната организация.

Резултати

Беше изчислена вътрешната надеждност (алфа на Кронбах) на скалата: $\alpha=0.59$. (n=177). Като цяло отделните айтеми показват средни корелации с общия бал по скалата и изключването на никой от тях не допринася за повишаване на нейната хомогенност. От друга страна твърденията отразяват десет по същество различни променливи, а не толкова близки вариации на проявления на конструкта. Предвид и сравнително ограничения размер на скалата, ниската, но все пак значима стойност на алфа коефициента може да се приеме за удовлетворителна.

Описателната статистика за цялата извадка е представена в Таблица 1.

Таблица 1: Описателна статистика.

Извадка	Брой и.л.	Средна стойност	Стандартно отклонение	Време на изследване	
Търговска верига	общо:	306	37,97	9,64	2016
	мъже:	60	40,80	9,52	
	жени:	110	38,63	9,56	
	управленски опит до 3 г.:	29	42,62	9,23	
	управленски опит над 3 г.:	145	38,76	9,54	
Производство на машини	17	37,18	8,05	2015	
ТЕЦ	72	30,71	9,42	2008	
Корпорация в леката промишленост	35	37,29	9,98	2007	
Кол-център	21	34,81	14,18	2007	
Енергоремонтна организация	9	32,00	4,77	2007	
Интернет медия	19	28,84	8,72	2007	
Медия	13	31,23	11,71	2006	
Търговска фармацевтична организация	15	36,73	9,82	2006	
Производство на текстил	15	40,60	9,01	2006	
Общо:	522	36,21	10,16	2006-16	

Бележка: За групата от 177 изследвани лица през 2016 г. отсъстват данни за пол и управленски опит за респективно 7 и 3 лица.

Относно първата хипотеза, резултатите недвусмислено показаха, че средните стойности на оценките са ориентирани в по-голяма степен към Теория У. Възможните резултати могат да се позиционират в измерението от 0 до 100, като колкото по-висока е стойността, толкова по-силно оценката отразява проявленията на Теория Х. Средният резултат за цялата извадка е 36,21 (n=522). В рамките на изследването на частта от извадката (n=177), предоставила оценки на отделните айтеми се вижда, че само при две от твърденията (8,1) се наблюдават стойности, надхвърлящи условната среда в посока към Теория Х. Едното твърдение се отнася до убеждението, че „само ако на хората се дава повече заплащане и придобивки, то е вероятно да поемат повече отговорност и да бъдат загрижени за по-добро изпълнение на работата“, а другото, че „на хората е присъщо да вършат онзи обем работа, с който могат да се измъкнат“.

Таблица 2: Средни стойности на отделните айтеми.

Твърдения №	Скала	Средни стойности		Скала
		Отговор А	Отговор Б	
1.	Х	5,21	4,79	У
2.	У	6,78	3,22	Х
3.	Х	2,59	7,41	У
4.	Х	3,41	6,59	У
5.	У	5,84	4,16	Х
6.	У	7,23	2,77	Х
7.	Х	3,51	6,49	У
8.	Х	5,79	4,21	У
9.	У	5,29	4,71	Х
10.	Х	4,17	5,83	У
	Теория Х	3.95	6.05	Теория У

Резултатите относно първото твърдение не са изненадващи, доколкото в България въпросите, свързани с ниско заплащане и съответно ниска ангажираност са доминираща тема в множество отрасли. По-интересни са резултатите за второто твърдение, където се разкрива сравнително скептично отношение относно вътрешната мотивация за работа. От друга страна твърденията, които са оценени в най-малка степен с ориентация към Теория Х са 3 и 6: „проблем при допитването до служителите за идеи е, че техният поглед е твърде ограничен, за да имат предложенията им някаква практическа стойност“ и „по-добре е да се задържат неблагоприятните новини в бизнеса, защото повечето служители искат да чуват предимно добри новини“. Българските ръководители в рамките на изследваната организация изразяват в най-голяма степен ориентация У относно посочените аспекти на комуникацията и консултирането с хората.

Втората хипотеза беше проверена с помощта на дисперсионен анализ ANOVA на разпределението на стойностите, получени за десетте организации в изследването. Открито се значими различия: $F=5,87$; $p=.000$. Множествените сравнения чрез Post Hoc тест показаха, че някои от организациите като интернет медия и ТЕЦ изявяват значимо по-ниски стойности от производството на текстил ($p=.02$; $p=.01$), търговската верига ($p=.00$; $p=.00$) и корпорацията в леката промишленост ($p=.04$). Резултатите се съгласуват с наблюденията от организациите. Интернет медията обединява мотивирани професионалисти, създаващи и работещи върху свои продукти с помощта на силно изявено неформално лидерство в среда, насърчаваща инициативност и творчество. Ръководителите в ТЕЦ-а са висококвалифицирани инженери, фокусирани върху разрешаване на различни проблеми и работещи в организация лидер на европейския пазар с фокус върху хората и развити социални политики. От друга страна

ръководителите от другите три организации работят с екипи, изпълняващи по-рутинна, включително физическа работа в среда с фокус върху дисциплина, засилен контрол и директивен подход на ръководство. С оглед на по-целенасочена проверка на хипотезата, че ръководителите от организации, занимаващи се с по-творческа работа ще извият по-ниски стойности на Теория X, двете медии бяха обединени в обща извадка и сравнени с останалите организации. Резултатите от ANOVA показаха очакваните различия: $F=6,55$; $p=.00$, като Post Hoc тестът потвърди тяхната значимост при посочените организации в Таблица 3.

Таблица 3: Различия между организации с творческа работа и търговски и производствени организации.

Организации	Производство на текстил (n=15)	Търговска верига (n=306)	Корпорация в леката промишленост (n=35)
Медии (n=32); различие: равнище на значимост:	10,79 p=.01	8,16 p=.00	7,47 p=.04

Необходимо е да бъде отчетен непропорционалният размер на сравняваните извадки и възможността за грешка от тип 1, така че изразените основания в подкрепа на хипотезата трябва да бъдат приети с известна предпазливост.

Относно хипотезата за различия между мъжете и жените, действително мъжете извияват малко по-високи стойности на ориентацията си към теория X (средни стойности мъже: 40,80, жени: 38,63), но различията при тези характеристики на извадките не са значими.

За проверка на хипотезата, че ръководителите с по-дълъг управленски опит ще извият по-ниски стойности на ориентацията към теория X, бяха анализирани общо 174 изследвани лица, за които имаше данни, с продължителност на управленския стаж от 2 месеца до 27 години. Бяха сравнени няколко възможни групираня, разделящи извадката в зависимост от прилагането на различни критерии за продължителност на стажа. Беше открито слабо, но значимо различие ($t=2,00$; $p=0,04$) при разделяне на извадката на две групи със стаж по-малко от 3 г. и повече от 3 г., като различието е в съгласие с хипотезата, че ръководителите с по-кратък управленски стаж ще покажат по-високи средни стойности (42,62, n=29) на резултатите по скалата на Теория X от тези с по-продължителен стаж (38,76, n=145). Отново е необходимо да се има предвид, че резултатът може да има случен характер поради непропорционалният размер на сравняваните групи и отсъствието на значими различия при другите точки на срез.

Не бяха открити никакви различия, свързани с времето на изследване, което означава, че няма основания да се очаква, че вярванията като цяло биха се променили в рамките на десет годишен период. Това личи най-ясно от оценките на ръководителите в търговската верига, чиято извадка обхваща респонденти от началото до края на периода в 4 групи през пропорционални интервали на изследване през две до три години.

С оглед на последващи приложения на скалата бяха изчислени и работни норми въз основа на данните за 522-те изследвани лица. Кумулативното честотно разпределение е показано в таблица 4.

Таблица 4: Работни норми.

Равнища	Процент	Оценки
Много високи стойности	95%	48-52
Високи стойности	85%	46-47
Средни към високи	80%	43-45
	70%	40-42
Средни стойности	60%	37-39
	50%	34-36
	40%	32-33
Средни към ниски	30%	29-31
	20%	27-28
Ниски стойности	15%	21-26
Много ниски стойности	5%	0-20

Заклучение

Въпреки че съвременните ръководители работят в пост-индустриален контекст, в епоха на знанието и информацията или дори вече в т.нар. „концептуална епоха“ (Пинк, 2011, 4) и би следвало да бъдат фокусирани в най-голяма степен върху човешкия капитал като основно конкурентно предимство, откритата в изследването ориентация към Теория У не е толкова силно изразена. Отчетливо се наблюдават значими различия, както в убежденията на отделните ръководители, така и при групиране в рамките на различни организации. Разбирането и осъзнаването на собствените убеждения за човешката природа, на влиянието им върху избора на подход на управление и последствията от него е важна стъпка в развитието на мениджърите и лидерите. Умствените модели и теории предопределят възприятията на ръководителите в разнообразните ситуации и начините на изпълнение на управленските им роли. Шайн, Кочан и др. повдигат важни въпроси за нуждата от преосмисляне на управленските убеждения в съзвучие с тенденциите в развитието.

Възможно ли е развитие от убеждения Х към У? Според Шайн това е възможно при значително израстване или развиващи преживявания в опита на ръководителя. Подобни убеждения се създават в ранните периоди на човешкия живот и са сравнително устойчиви. Биха били поставени под въпрос само при силно конфронтиране с различен, противоречащ опит. Тази гледна точка отправя сериозно предизвикателство към организациите по отношение на ефективността на възприетите от тях практики и подходи за развитие на ръководителите. Например, доколко те са в състояние да създават ситуации, водещи до трансформиращо учене?

Литература

Пинк, Д. (2011) Изцяло ново мислене. Преходът от информационната към концептуалната епоха. София. Изток-запад.

Kochan, T., Orlikowski, W. & Cutcher-Gershenfeld, J. (2003) Beyond McGregor's Theory Y: Human Capital and Knowledge-Based Work in the 21st Century Organization. In Ed. Kochan, T., Management. Inventing and Delivering It's Future. MIT Press.

Koppelman, R.E., Prottas, D.J., & Falk, D.W. (2010) Construct validation of a Theory X/Y behavior scale. Leadership and Organization Development Journal, 31(2), 120-135.

Koppelman, R.E., Prottas, D.J., Davis A.L. (2008) Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure. Journal of Managerial Issues, XX (2), 255-271.

Lafferty, J.C. (1973) Human Synergistics Evaluation System Level I: Life Styles. Plymouth, MI: Human Synergistics.

McGregor, D. M. (1960/1985) *The Human Side of Enterprise*. New York, McGraw-Hill.

McGregor, D. M. (1957) *The Human Side of Enterprise*. *The Management Review* 46: 22-28. Reprinted in *Management* 97/98, 5-th edition. Ed. Maidment, F. Dushkin/ McGraw-Hill, 204-208.

Morse, J.J. & Lorsch, J.W. (1970) *Beyond Theory Y*. May Issue, *Harvard Business Review*.

Miner, J. B. (2003) *The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review*. *Academy of Management Learning and Education* 2, 250-268.

Osland, J. S., Kolb, D. A. & Rubin, I. M. (2001) *Organizational Behavior: An Experiential Approach* (7th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Schein, E. (1974) *The Hawthorne Group Studies Revisited: A Defense of Theory Y*. *Papers of Western Electric Conference*, Chicago, Illinois, Sloan School of Management, M.I.T.

**МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНА
КОНФЕРЕНЦИЯ**

**ПРЕДИЗВИКАТЕСТВА И ПЕРСПЕКТИВИ
ПРЕД СЪВРЕМЕННАТА ПСИХОЛОГИЯ**

СБОРНИК С ДОКЛАДИ

СОФИЯ, БЪЛГАРИЯ, 2-3 ЮНИ 2017 Г.

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC
CONFERENCE**

**CHALLENGES AND PERSPECTIVES IN
CONTEMPORARY PSYCHOLOGY**

BOOK OF PAPERS

SOFIA, BULGARIA, 2-3 JUNE 2017

Редактори

Ирина Зиновиева
Соня Карабельова
Милен Миланов

Editors

Irina Zinovieva
Sonya Karabeliova
Milen Milanov

ISBN 978-954-07-4340-0