

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ  
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБАР”  
ФАКУЛТЕТ „СОЦИАЛНИ, СТОПАНСКИ И  
КОМПЮТЪРНИ НАУКИ”  
КАТЕДРА „ПСИХОЛОГИЯ”**

**КАГАН ЧАВУШОГЛУ**

**ВЛИЯНИЕ НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ ВЪРХУ  
КАЧЕСТВОТО НА ТРУДА ПРИ СЛУЖИТЕЛИ ОТ  
ПОКОЛЕНИЕТО Z**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертация за присъждане на образователната и  
научна степен „доктор“,  
професионално направление 3.2. „Психология“,  
докторска програма „Обща психология“

**Научен ръководител:**  
Проф. д.пс. н. Валери Стоянов

**Варна  
2026 г.**

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ  
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБАР”  
ФАКУЛТЕТ „СОЦИАЛНИ, СТОПАНСКИ И  
КОМПЮТЪРНИ НАУКИ”  
КАТЕДРА „ПСИХОЛОГИЯ”**

**КАГАН ЧАВУШОГЛУ**

**ВЛИЯНИЕ НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ ВЪРХУ  
КАЧЕСТВОТО НА ТРУДА ПРИ СЛУЖИТЕЛИ ОТ  
ПОКОЛЕНИЕТО Z**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертация за присъждане на образователната и  
научна степен „доктор“,  
професионално направление 3.2. „Психология“,  
докторска програма „Обща психология“

**Научен ръководител:**  
Проф. д.пс. н. Валери Стоянов

**Рецензенти:**

проф. д.пс.н. Галя Герчева - Несторова  
проф. д.н. Снежана Илиева

**Варна  
2026 г.**

Дисертацията е с обем 212 страници и се състои от резюме на английски език, резюме на български език, списък с таблици, списък с фигури, съкращения, въведение, пет глави, заключение, приноси на дисертацията, декларация, литературата и 9 приложения (13 страници). Съдържанието на всяка глава е разделено на отделни параграфи, като в края на всяка глава са направени специфични констатации. Основният текст съдържа 30 таблици и 15 фигури. Списъкът с литература се състои от 164 заглавия на английски език.

Дисертацията е обсъдена и насочена за защита пред научното жури от катедра „Психология“ към Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“ на Варненския свободен университет „Черноризец Храбър“, Варна.

Авторът на дисертацията е докторант на самостоятелна подготовка в катедра „Психология“, към факултет „Социални, стопански и компютърни науки“ на Варненския свободен университет „Черноризец Храбър“, Варна.

Защитата на дисертацията ще се проведе на 23 април 2026 г. от 11,00 ч. в заседателната зала на ВСУ „Черноризец Храбър“ на заседание на научното жури. Материалите за защитата са на разположение в канцеларията на катедра „Психология“ към факултет „Социални, стопански и компютърни науки“ и на сайта на университета [www.vfu.bg](http://www.vfu.bg), раздел „Докторанти“.

## ОБЩО ОПИСАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

### 1. Въведение

Лидерството винаги е било важна тема в социалните науки. Като се започне от теорията за великия човек и се стигне до теорията за трансформационното лидерство, концепцията за лидерство е представена с различни и специфични подходи, в зависимост от периода, в който е била обсъждана. Докато първоначално е била интерпретирана от божествена гледна точка и е обсъждано, че лидерските черти са вроден, божи дар, с промяната в социалната динамика и налагането на концепцията за ролята на бизнеса в живота ни в началото на 20-ти век, лидерството започва да се разглежда от многоизмерна гледна точка и дефинициите зависят от това, в коя научна дисциплина се представят.

С промяната на социалната динамика, перспективите за живота на хората и социалните явления също се променят. Книгата на Карл Манхайм от 1928 г. „Проблемът на поколенията“ предоставя теоретичната рамка, а „Теорията на поколенията“, по-късно разработена от Щраус и Хау, се опитва да разбере разликите и социалната динамика между поколенията, които се появяват и развиват на интервали от 20-25 години (Pilcher, 1994). Поколенията се анализират в много научни дисциплини днес, особено в социалните науки, за да се разберат социалните различия между тях и често се категоризират в отделни периоди, като се използват наименования като X, Y, Z.

Животът свързан с труда след индустриалната революция непрекъснато се развива с нови подходи, продължава да напредва по по-сложен начин с промените в поколенията и днес. Концепцията за „качество на работния живот“ (живота свързан с трудовата дейност), обсъждана за първи път от Уолтън през 1973 г., се фокусира върху благосъстоянието на служителите в техния трудов живот и се е превърнала в един от най-често обсъжданите проблеми в организациите днес.

Бързите промени в работния живот, смяната на поколенията и технологичното развитие повдигнаха въпроса дали подходите към лидерството, обсъждани през миналия

век, все още са валидни. От тази гледна точка, тази дисертация разглежда връзката между възприятието за лидерство и концепцията за качество на живот от гледна точка на поколение Z. Изследването в това проучване разглежда лидерските практики не само от гледна точка на резултатите за организациите, но и от гледна точка - благосъстоянието на служителите, като прави иновативен принос както от теоретична, така и от практическа гледна точка. Констатациите относно новия подход към лидерството, оформен от ценностите на поколение Z, предлагат важна информация за устойчиви и хуманни модели на лидерство за бъдещето на бизнеса.

## **2. Актуалност и релевантност на изследователската тема**

Служителите от поколение Z официално навлязоха в трудовия живот около 2019 г. и се сблъскаха с най-голямата социална травма в човешката история - пандемията от Covid-19. Технологиите, които започнаха бързо да променят живота и начина ни на живот с пандемията, се ускориха бързо оттогава. Днес, докато обсъждаме изкуствения интелект навсякъде в живота, нарастващото търсене на тип работа, като дистанционната работа, доведе до поставяне под въпрос на значението на лидерските практики в организациите. От тази гледна точка, актуалността и уместността на това изследване произтичат от изследването на развиващото се разбиране за лидерството в епоха, в която дигиталната трансформация и ценностните различия между поколенията променят организационната динамика.

В днешно време взаимодействието между ангажираността на служителите, психологическото благополучие и емоционалната интелигентност на лидера играе критична роля за устойчивия успех на организациите. В този контекст дисертацията запълва значителна празнина в литературата, като изследва ефектите от стиловете на лидерство върху качеството на трудовия живот на служителите както от индивидуална, така и от поколенческа гледна точка. Изследването предлага актуален и практически

принос към новите модели на лидерство, оформени от нарастващите ценности на поколение Z.

### **3. Обект и предмет на изследването**

1. **Обект:** Влиянието на лидерските подходи върху качеството на трудовия живот на служителите в съвременните организации.
2. **Предмет:** Връзката между лидерското възприятие на представителите на поколение Z, работещи в ИТ сектора, и качеството на професионалния им живот, което те изпитват според това възприятие.

### **4. Изследователски проблем**

Изследването има за цел да разбере каква е връзката между възприятието на поколение Z за лидерството в организацията и качеството на професионалния живот, какво е взаимодействието между тези фактори и как то оформя организационната ангажираност, удовлетвореност, благополучие и процесите на създаване на смисъл.

### **5. Авторска теза**

Основният аргумент на това изследване е, че лидерството е не само управленски процес, но и област на човешкото взаимодействие, която пряко влияе върху качеството на живот и психологическото благополучие на служителите. Проучването разкрива, че трансформационният стил на лидерство създава най-високо ниво на положително въздействие в организациите, като значително повишава мотивацията, ангажираността и качеството на професионалния живот на служителите. Обратно, транзакционното лидерство е ограничено, докато лидерството „laissez-faire“ води до отрицателни резултати.

Този аргумент предполага, че подходите към лидерството трябва да се разглеждат от холистична перспектива, не само фокусирана върху производителността или ефективността, но и такава, която дава приоритет на благосъстоянието на служителите. С нарастващите очаквания на поколение Z, бъдещето на организациите е в

преминаването към лидерски стилове, които дават приоритет на емпатията, етичната осъзнатост и ценят хората. Следователно, тази теза позиционира трансформационното лидерство като устойчив модел на лидерство на 21-ви век.

## **6. Цел и задачи на дисертацията**

Основната цел на тази дисертация е да се изследват многоизмерните ефекти на различните стилове на лидерство върху качеството на живот на служителите, свързано с работата, и да се разкрие как това взаимодействие се формира от организационната производителност, психологическото благополучие и междугенерационните очаквания.

Изследването има за цел да предостави теоретична и практическа рамка за бъдещи модели на лидерство, като конкретно идентифицира трансформативното въздействие на трансформационното лидерство върху благосъстоянието на служителите. В съответствие с тази обща цел, изследователските задачи са следните:

- Да се анализира сравнително ефектите от трансформационните, транзакционните и ненамеса на ръководството (*laissez-faire*) стиловете на лидерство върху качеството на професионалния живот на служителите.
- Да се тестват статистически връзките между индикаторите за качеството на живот, свързано с работата (удовлетвореност от работата, общо благополучие, баланс между дома и работата, възприятие за контрол и др.) и лидерското поведение.
- Да се изследват лидерските възприятия на служителите от поколение Z и техните очаквания за нови лидерски стилове.
- Да се определят и разбират емпиричните аспекти на перспективите на поколение Z върху лидерското поведение.
- Да се разработят въз основа на резултатите от изследването приложими препоръки за развитие на лидерството за мениджъри и институции, както и перспективи за бъдещи изследвания.

## 7. Методология на изследването

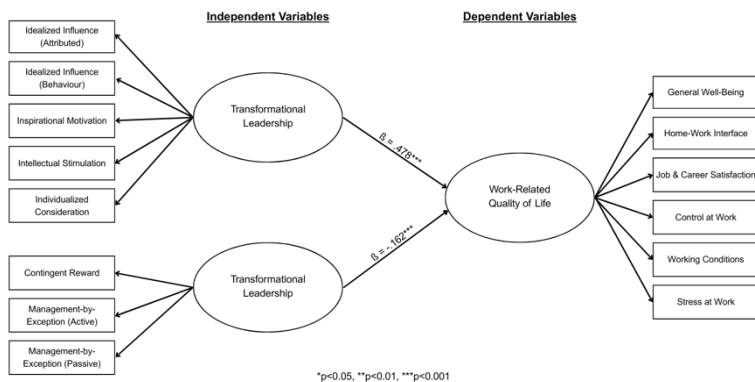
Емпиричното изследване в това проучване е разработено основата на количествено – качествен, комбиниран дизайн, за да се изследва връзката между стила на лидерство и качеството на професионалния живот в контекста на поколение Z. Комбинираният дизайн позволява намирането на отговори на въпросите от различни измерения чрез комбиниране на анализирани количествени и качествени данни.

В количественото измерение на изследването е използван многофакторен лидерски въпросник (MLQ) за измерване на трансформационния, транзакционния и ненамеса на ръководството (*laissez-faire*) стил на лидерство (Bass & Avolio, 1994), а скалата за качество на живот, свързано с работата (WRQoL), е използвана за измерване на нивото на качество на професионалния живот на служителите (Van Laar et al, 2007).

Качественото измерение на изследването, от друга страна, е предназначено да разбере очакванията на участниците, свързани с лидерството, от емпирична гледна точка, като участниците са помолени да довършат шестте недовършени изречения, които са конструирани във връзка с шестте измерения на WRQoL, с изключение на измерението на общото благополучие.

Количествените отговори, дадени от участниците в изследването, бяха анализирани чрез статистически пакет - SPSS. Вътрешната консистентност на скалите беше тествана чрез алфа на Кронбах, след което връзките между променливите бяха изследвани чрез корелационен и регресионен анализ. Проведен е t-тест за независимите еднопосочни променливи и еднофакторен ANOVA анализ за определяне на разликите между групите. Нивото на значимост беше установено на  $p < 0,05$  от резултатите от анализите. Освен това беше използван тестът на Колмогоров-Смирнов, за да се провери дали данните отговарят на предположението за нормално разпределение. Качествените данни от изследването бяха оценени и интерпретирани при използване на тематичен анализ чрез MaxQDA.

**фигура.1.1.Регресионен модел на ефекта от измеренията на многофакторния въпросник за лидерство върху скалата за качество на живот, свързано с работата**



*Забележка. Тъй като не е установена значима корелация между променливата „Лидерство по метода на невмешателство“, едно от измеренията на Многофакторния въпросник за лидерство, и въпросника за качеството на живот, свързано с работата, тя не е включена в регресионния модел. Фигурата е създадена от автора.*

Извадката на изследването се състои от 393 лица, работещи в организации от ИТ сектора, разположени в Истанбул, Република Турция. Подборът на извадката е проведен с помощта на „Метод на целевото вземане на проби“ в съответствие с основната цел на това проучване, като в изследването е използвана онлайн анкета. По време на целия изследователски процес са спазени принципите на доброволност, анонимност и поверителност, като е получено изрично съгласие от участниците данните да бъдат използвани само за академични цели.

Изследването е проведено на основата на четири хипотези и резултатите от проверката им са следните:

***H<sub>1</sub>: Съществува значителна връзка между възприятието за трансформационен стил на лидерство и качеството на професионалния живот.***

Резултатите от количественото изследване категорично подкрепиха тази хипотеза. Докато проведенният корелационен анализ разкрива значителни и високи нива на положителни връзки между субизмерението на трансформационния стил на

лидерство и качеството на живот, свързано с работата, резултатите от регресионния анализ също така показват, че трансформационният стил на лидерство обяснява значителна част от вариацията в оценките за качество на професионалния живот. Тези открития потвърждават, че поколението Z разглежда трансформационния стил на лидерство като ключов фактор, който повишава качеството на професионалния живот, и следователно **X<sub>1</sub> е потвърдена.**

***X<sub>2</sub>: Съществува значителна връзка между възприятието за транзакционен стил на лидерство и качеството на професионалния живот.***

При количествения анализ беше установена значителна, но ниска до средна степен на сила на корелацията между транзакционния стил на лидерство и субизмеренията на качеството на живот, свързано с работата. Освен това, резултатите от регресионния анализ разкриха, че транзакционният стил на лидерство има отрицателно насочен, но значителен ефект върху качеството на професионалния живот. Това може да се тълкува като индикация, че макар транзакционният стил на лидерство да осигурява мотивация в краткосрочен план, той може да има ограничени, дори отрицателни ефекти върху възприятието за качество на професионалния живот в дългосрочен план, което означава, че има връзка, но тя е ограничена и двупосочна. Следователно, **X<sub>2</sub> е частично потвърдена.**

***X<sub>3</sub>: Съществува значима връзка между възприятието за стил на лидерство „laissez-faire“ и качеството на професионалния живот.***

При корелационния анализ не беше установена значима връзка между стила на лидерство „laissez-faire“ и качеството на професионалния живот ( $p > 0,05$ ) - напротив, той създава отрицателни ефекти. В резултат на това стилът на лидерство „laissez-faire“ не беше включен в регресионния модел. В този контекст, **X<sub>3</sub> се отхвърля.**

***X<sub>4</sub>: Съществува значителна връзка между възприятието за лидерски стилове, като трансформационен, транзакционен и laissez-faire лидерски стил, но поколение Z търси новоструктуриран лидерски стил, за да развие качеството на работния си живот.***

Резултатите от качествения анализ, който включваше шест недовършени изречения, които участниците завършиха, разкриха, че настоящите стилове на лидерство, измерени в изследването на това проучване, не отговарят точно на очакванията на участниците, които са членове на поколение Z. Информацията, получена от данните, събрани в качествено изследване, ясно посочи, че вместо традиционните стилове на лидерство, поколение Z търси хибриден стил на лидерство, състоящ се от лидерство, основано на емпатия, което е гъвкаво, партиципативно и визионерско. В този контекст, **X<sub>4</sub> е потвърдена.**

### **8. Ограничения на изследването**

Това проучване има специфични ограничения, тъй като е проведено в специфична демографска, географска и секторна среда. Първо, проучването обхваща лица от поколение Z, работещи в технологични организации, базирани в Истанбул, така че проучването е ограничено до различни географски, секторни, поколенчески и културни различия.

Изследването прави корелационни импликации, но не позволява причинно-следствени импликации, като напречно (cross sectional). Въпреки че скалите, използвани в изследването, са валидирани и надеждно приети инструменти в литературата, концепциите, измерени чрез тези скали, са ограничени във времето, предвид бързо променящите се факти. Следователно, тези скали трябва да бъдат преосмислени и актуализирани, за да се изследват възприятията на поколение като поколение Z, което има високи дигитални умения, по-гъвкава перспектива от предишните поколения и фокус върху автономността. Освен това, качественият метод, използван в изследването, се състои от самооценки, а възможността за искания за социално признание от страна на участниците може да доведе до социално желателни оценки и невярна обратна връзка.

Въпреки че принципите за анонимност и поверителност се прилагат стриктно, за да се намали тази възможност, бъдещи проучвания, състоящи се от подобна методология с многоизточников и лонгитудинален дизайн, определено могат

да подобрят както валидността, така и надеждността на резултатите.

## **II. РАЗМЕР И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИЯТА**

Дисертацията е структурирана във въведение, три глави, методология, заключение и е общо **212 страници**. Основният текст съдържа **30 таблици** и **15 фигури**. Списъкът с литература включва общо **164 източника**, включително:

- **Книжни ресурси:** 22
- **Статии:** 132
- **Защитени академични дисертации:** 8
- **Интернет източници:** 2

Освен това, има **9 приложения** на 13 страници от основното съдържание. Съдържанието на дисертацията е следното:

**БЛАГОДАРНОСТИ**  
**РЕЗЮМЕ (АНГЛИЙСКИ)**  
**РЕЗЮМЕ (БЪЛГАРСКИ)**  
**СПИСЪК С ТАБЛИЦИ**  
**СПИСЪК С ФИГУРИ**  
**СЪКРАЩЕНИЯ**  
**ВЪВЕДЕНИЕ**

### **ГЛАВА 1: ЛИДЕРСТВО**

1.1. Концепцията за лидерство

1.2. Теории за лидерството

*1.2.1. Теория за великия човек*

*1.2.2. Теория за чертите*

*1.2.3. Теории за поведенческо лидерство*

*1.2.3.1. Проучване на лидерството на Държавния университет на Охайо*

*1.2.3.2. Проучване на лидерството на Мичиганския университет*

*1.2.3.3. Моделът на системата 4 на Ликерт*

*1.2.3.4. Мениджърска мрежа на Блейк и Мутон*

*1.2.3.5. Теория Х и Y на McGregor*

*1.2.3.6. Модел на множествената връзка на Yukl*

*1.2.4. Ситуационни (контингентни) теории за лидерство*

- 1.2.4.1. Модел на контингентност на Fiedler
- 1.2.4.2. Модел на лидерство на Hersey-Blanchard
- 1.2.4.3. Моделът на лидерство, ориентирано към действието, на Adair
- 1.2.4.4. Моделът на континуум на лидерство на Tannenbaum-Schmidt
- 1.2.4.5. Нормативната теория на Vroom и Yetton
- 1.2.4.6. Теорията за пътя и целта на Haus
- 1.3 Стилове на лидерство
  - 1.3.1. Традиционни стилове на лидерство
    - 1.3.1.1. Авторитарно лидерство
    - 1.3.1.2. Бюрократично лидерство
    - 1.3.1.3. Демократично лидерство (партиципивно лидерство)
    - 1.3.1.4. Харизматично лидерство
    - 1.3.1.5. Лидерство „laissez-faire“
    - 1.3.1.6. Транзакционно лидерство
    - 1.3.1.7. Трансформационно лидерство
  - 1.3.2. Съвременни стилове на лидерство
    - 1.3.2.1. Служебно лидерство
    - 1.3.2.2. Адаптивно лидерство
    - 1.3.2.3. Автентично лидерство
    - 1.3.2.4. Приобщаващо лидерство
    - 1.3.2.5. Разпределено лидерство
    - 1.3.2.6. Визионерско лидерство
    - 1.3.2.7. Стратегическо лидерство
    - 1.3.2.8. Хуманистично лидерство
    - 1.3.2.9. Интеракционистко лидерство
    - 1.3.2.10. Лидерство, подобно на коуч
    - 1.3.2.11. електронно лидерство
    - 1.3.2.12. Лидерство на промяната
    - 1.3.2.13. Кризисно лидерство
- 1.4. Възприемане за лидерство
- 1.5. Теоретични прозрения за методологията на изследване

## **ГЛАВА 2: КАЧЕСТВО НА ТРУДОВИЯ ЖИВОТ**

- 2.1. Концепцията за качество на трудовия живот
- 2.2. Ефектите от качеството на трудовия живот

2.3. Качество на трудовия живот в рамките на концепцията за мотивационните теории

2.3.1. *Теория за йерархията на потребностите на Маслоу*

2.3.2. *Двуфакторна (хигиена - мотивация) теория на Херцберг*

2.3.3. *Теория за очакванията на мотивацията на Врум*

2.3.4. *Теория за мотивацията на Лоулър-Портър*

2.3.5. *ERG теория на Алдерфер*

2.4. Фактори, влияещи върху качеството на трудовия живот

2.5. Връзката между лидерството и качеството на трудовия живот

2.5.1. *Ефектите от стила на лидерство върху качеството на трудовия живот*

2.6. Теоретични прозрения за методологията на изследването

## **ГЛАВА 3: ПОКОЛЕНИЯ**

3.1. Концепцията за поколенията

3.1.1. *Теоретични основи на генерационните различия*

3.1.2. *Подходът на Карл Манхайм към поколенията*

3.1.3. *Поколенческа теория на Щраус и Хау*

3.1.4. *Фактори, използвани за категоризиране на поколенията*

3.2. Класификация на поколенията

3.2.1. *Най-великото поколение*

3.2.2. *Тихото поколение*

3.2.3. *Бейби бумъри*

3.2.4. *Поколение X*

3.2.5. *Поколение Y*

3.2.6. *Поколение Z*

3.3. Разлики между поколенията

3.3.1. *Работна етика и лоялност*

3.3.2. *Очаквания към лидерството*

3.3.3. *Дигитални умения и комуникация*

3.4. Ефектът от лидерското възприятие на поколение Z върху качеството на професионалния живот

3.5. Обосновка за фокусиране върху поколение Z

## **ГЛАВА 4: МЕТОДОЛОГИЯ**

4.1. Цел на изследването, обхват и значение на изследването

- 4.2. Методология и модел на изследването
- 4.3. Изследователска популация и извадка
- 4.4. Използвани скали в изследването
  - 4.4.1. Многофакторен въпросник за лидерство (MLQ)
  - 4.4.2. Скала за качество на живот, свързано с работата
  - 4.4.3. Недовършени въпроси (качествен метод)
- 4.5. Изследователски хипотези
- 4.6. Ограничения на изследването
- 4.7. Резултати от изследването и анализи
  - 4.7.1. Резултати от количественото изследване
    - 4.7.1.1. Демографски характеристики
    - 4.7.1.2. Описателна статистика на скалите
    - 4.7.1.3. Анализ на надеждността на скалите
    - 4.7.1.4. Сравнителен анализ на демографските променливи
    - 4.7.1.5. Връзката между възрастта, лидерството и качеството на живот, фокусирани върху поколение Z
    - 4.7.1.6. Резултати от регресионен анализ
  - 4.7.2. Резултати от качествено изследване
    - 4.7.2.1. Очаквания за кариера
    - 4.7.2.2. Очаквания за участие в процесите на вземане на решения
    - 4.7.2.3. Очаквания за психологическа подкрепа и емпатия
    - 4.7.2.4. Очаквания за управленско поведение по лични въпроси
    - 4.7.2.5. Очаквания за подкрепа в стресови ситуации
    - 4.7.2.6. Очаквания за справедливост в условията на труд
  - 4.7.3. Оценка на хипотези въз основа на количествени и качествени резултати

## **ГЛАВА 5: ДИСКУСИИ**

- 5.1. Общ преглед на ключовите констатации
- 5.2. Теоретични последици
- 5.3. Практически и управленски последици
- 5.4. Методологична оценка и ограничения
- 5.5. Резюме на дискусията

**ГЛАВА 6: ЗАКЛЮЧЕНИЕ**  
**ПРИНОС НА ДИСЕРТАЦИЯТА**  
**ДЕКЛАРАЦИЯ**  
**ЛИТЕРАТУРА**  
**ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение 1: Формуляр за съгласие на участниците и демографски въпроси - английска версия

Приложение 2: Формуляр за съгласие на участниците и демографски въпроси - турска версия

Приложение 3: Скала за многофакторен въпросник за лидерство - английска версия

Приложение 4: Скала за многофакторен въпросник за лидерство - турска версия

Приложение 5: Скала за качество на живот, свързано с работата - английска версия

Приложение 6: Скала за качество на живот, свързано с работата - турска версия

Приложение 7: Недовършени въпроси за качествено изследване - английска версия

Приложение 8: Недовършени въпроси за качествено изследване - турска версия

Приложение 9: Одобрение от Етичната комисия - българска версия

**III. РЕЗЮМЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА**

**ГЛАВА 1: ЛИДЕРСТВО**

Тази глава обяснява историческото развитие на концепцията за лидерство, нейните фундаментални теории, различните стилове на лидерство и нейните перцептивни измерения. Разглеждат се функциите на лидерството на индивидуално, групово и организационно ниво, като същевременно се акцентира върху влиянието на съвременните лидерски подходи върху променящите се ценности на поколенията, дигиталната трансформация и устойчивото управление.

## **1.1. Концепцията за лидерство**

Лидерството е процесът, чрез който индивидите влияят, насочват и мотивират другите към обща цел. През цялата история тази концепция е била дефинирана не само от авторитет и власт, но и от визия, ценности и човешки отношения. За разлика от мениджмънта, лидерството има за цел да трансформира човешкото поведение, да създава смисъл и да насърчава вътрешна ангажираност у последователите.

Основата на лидерството се крие в комуникацията, доверието, визията и влиянието. Ефективните лидери не само си поставят цели, но и отключват потенциала на членовете на екипа си, правейки ги активни участници в процеса. В това отношение лидерството е динамичен процес, който подкрепя както индивидуалното, така и организационното развитие.

В съвременната литература лидерството вече не се разглежда като йерархична позиция, а по-скоро като взаимоотношения, основани на взаимност, взаимодействие и емоционална интелигентност. Технологичната трансформация, многообразието и различията между поколенията изискват разбирането за лидерство постоянно да се развива. Следователно, лидерството не е просто управленско умение; то е и културен, социален и психологически феномен.

## **1.2. Теории за лидерство**

Теориите за лидерството са систематични подходи, разработени в различни периоди, за да обяснят феномена лидерство. Тези теории търсят отговори на въпроси като кой е лидер, какво е поведението му, при какви условия е ефективен и как взаимодейства със своите последователи. Еволюцията на теориите за лидерството представлява динамичен процес, който преминава от индивидуални характеристики към ситуационни условия и оттам към интеракционни и трансформационни процеси.

Теорията за великия човек твърди, че лидерството се основава на вродени характеристики, предполагайки, че лидерите се раждат със специални таланти. Теорията за чертите, която последва, се опита да идентифицира лични характеристики (харизма, смелост, решителност,

интелигентност), които отличават лидерите от останалите. Неадекватността за обяснение на лидерството само чрез чертите обаче, доведе до появата на поведенческите подходи.

Теориите за поведенческото лидерство твърдят, че лидерството не е вродено, а се състои от научени поведения. Проучването на лидерството на Държавния университет на Охайо се фокусира върху две фундаментални измерения (разглеждане и иницираща структура), докато проучването на лидерството на Мичиганския университет разграничава лидерство, ориентирано към работата, от лидерство, ориентирано към служителите. Моделът „Система 4“ на Ликерт предлага четиристепенна скала за лидерство, варираща от авторитарна до партиципативна. Моделът на мениджърската мрежа на Блейк и Мутон обяснява ефективността на лидерството чрез баланс между „загриженост за хората“ и „загриженост за производството“. Теориите X и Y на Макгрегър се основават на две различни предположения за човешката природа (авторитарна X, партиципативна Y). Моделът на множествената връзка на Юкл, от друга страна, свързва поведението на лидера с условията на околната среда и груповата динамика.

Теориите за непредвидените обстоятелства твърдят, че ефективността на лидерството зависи от специфични обстоятелства. Моделът за непредвидени обстоятелства на Фидлър се фокусира върху съответствието между стила на лидера и пригодността на ситуацията. Моделът на Хърси-Бланшард гласи, че лидерството трябва да се развива според нивото на зрялост на последователите. Моделът на лидерство, ориентирано към действието, на Адаир подчертава важноста на балансирането на нуждите на задачата, екипа и индивида. Моделът на континуума на Таненбаум-Шмит описва стилове на лидерство в спектър, вариращ от авторитарен до демократичен. Нормативната теория на Врум и Йетън се опитва да оптимизира участието в процесите на вземане на решения. Накрая, теорията за пътя и целта на Хаус постулира, че основната роля на лидера е да улеснява пътищата на последователите към постигане на целите.

Когато тези теории се разглеждат заедно, се стига до заключението, че лидерството не може да бъде дефинирано с

едно-единствено определение; индивидуалните характеристики, поведенческите модели, ситуационните фактори и динамиката на последователите и трябва да се разглеждат заедно.

### **1.3. Стиллове на лидерство**

Стиловете на лидерство определят поведението, което лидерите възприемат, за да постигнат целите си, и начините, по които взаимодействат с другите. С течение на времето променящите се социални, културни и технологични условия доведоха до трансформация на стиловете на лидерство. В този контекст стиловете на лидерство могат да бъдат разгледани в две основни категории: традиционни и съвременни подходи.

Традиционните стилове на лидерство обикновено се появяват в йерархични структури. Авторитарното лидерство представлява стил, при който правомощията за вземане на решения са изцяло предоставени на лидера, като подчинените действат единствено като изпълнители. Бюрократичното лидерство се наблюдава в структури, където правилата и процедурите са от първостепенно значение, а креативността е ограничена. За разлика от тях, демократичното (партисивно) лидерство цени мнението на служителите и гарантира тяхното участие в процесите на вземане на решения. Този стил е предшественик на съвременния управленски подход, тъй като засилва мотивацията и чувството за принадлежност.

Харизматичното лидерство се основава на способността на лидера да влияе върху последователите си чрез личен магнетизъм и визионерски качества. Прекомерната харизма обаче рискува да създаде култура на зависимост и безпрекословност в организациите. Лидерството по принципа „laissez-faire“ е подход, при който лидерът оставя пълен контрол на служителите и предлага малко насоки. Макар че този стил може да създаде усещане за свобода в краткосрочен план, той може да доведе до липса на посока и ниска производителност в дългосрочен план. Транзакционното лидерство е стил на управление, който насочва поведението на служителите чрез механизми за възнаграждане и наказание. Трансформационното лидерство, от друга страна, мотивира служителите с вдъхновение, визия и ценности,

което води до висока производителност и ангажираност. Този стил се счита за най-ефективния модел, особено в днешните организации, базирани на знанието, които дават приоритет на човешката чувствителност.

Съвременните стилове на лидерство отговарят на нуждите на бързо променящите се и разнообразни работни среди. Служебното лидерство дава приоритет на развитието и благосъстоянието на служителите. Адаптивното лидерство изисква гъвкавост и способност за учене в условията на несигурност и промяна. Автентичното лидерство се основава на честност, прозрачност и самосъзнание. Приобщаващото лидерство разглежда различията като обогатяване и насърчава равнопоставеното участие. Разпределеното лидерство увеличава синергията на екипа чрез споделяне на лидерската отговорност. Освен това, съвременни стилове като визионерско, стратегическо, хуманистично, транзакционно, подобно на коучинг, електронно лидерство, лидерство на промяната и кризисно лидерство предлагат нови управленски парадигми, подходящи за дигитализацията се и глобализиращ се характер на организациите. Тези съвременни подходи подхождат към лидерството не само като средство за постигане на цели, но и като процес на трансформация, ориентиран към човека.

#### **1.4. Възприятието за лидерство**

Възприятието за лидерство е субективна концепция, оформена от миналия опит на индивидите, културните ценности и организационната среда. Всеки индивид интерпретира лидерството в различна рамка; за някои лидерът е фигура на власт и авторитет, докато за други той е водещ и мотивиращ модел за подражание. Тази разлика води до промени в очакванията, нивата на доверие и моделите на ангажираност в лидерските процеси.

Възприятието за лидерство е субективна концепция, оформена от миналия опит на индивидите, културните ценности и организационната среда. Всеки индивид интерпретира лидерството в различна рамка; за някои лидерът е фигура на власт и авторитет, докато за други той е водещ и мотивиращ модел за подражание. Тази разлика води до

промени в очакванията, нивата на доверие и моделите на ангажираност в лидерските процеси.

Културният контекст е един от най-силните детерминанти на възприятието за лидерство. В колективистичните общества лидерът се възприема като символ на единство и ред, докато в индивидуалистичните култури иновативните, визионерските и партиципативните подходи за лидерство са на преден план. В днешния бизнес свят, особено поколение Z, се очаква лидерите не само да осигуряват насока, но и да осигуряват създаване на смисъл, справедливост, емпатия и възможности за личностно развитие.

Следователно, възприятието за лидерство вече не е еднопосочна властова връзка; то се е превърнало в процес, изграден върху взаимно взаимодействие, споделяне на ценности и среда на психологическо доверие.

### **1.5. Теоретични прозрения за методологията на изследването**

Методологичната основа на това изследване се основава на многоизмерното разбиране за лидерството, което се е появило с историческото развитие на теориите за лидерството. Теорията за трансформационното лидерство, по-специално, подчертава, че лидерът е не само мениджър на представянето, но и водач, който оформя мотивацията, смисъла и психологическото благополучие на служителите. Поради това в изследването е използвана скалата „Многофакторен въпросник за лидерство“, разработена от Bass и Avolio, за да се измери влиянието на лидерското поведение върху качеството на живот, свързано с работата.

Освен това, подходът на Уолтън за качество на работния живот затвърди теоретичната основа на това изследване, тъй като той разглежда цялостно опита на служителите, не само удовлетвореността от работата, но и обхваща фактори като психологическо благополучие, усещане за контрол, кариерно развитие и баланс между работа и личен живот. В изследването е използвана скалата за качество на живот, свързано с работата, разработена от Van Laar и др.

Комбинацията от тези два модела позволи обективна оценка както на въздействието на лидерското поведение върху благосъстоянието на служителите, така и на разликите във възприятията между поколенията. По този начин изследването установи методологичен мост между проблемите за лидерството и за качеството на живот.

## **ГЛАВА 2: КАЧЕСТВО НА ТРУДОВИЯ ЖИВОТ**

Тази глава обяснява теоретичните основи на концепцията за качество на трудовия живот, връзката ѝ с теориите за мотивацията и влиянието на стиловете на лидерство върху качеството на живот на служителите. Изследването подчертава необходимостта организациите да създадат устойчиви структури, които подкрепят не само икономическото, но и психологическото и социалното благополучие.

### **2.1. Концепцията за качество на трудовия живот**

Качеството на трудовия живот (QWL) се отнася до нивото на удовлетвореност, смисъл, сигурност и баланс, които даден човек извлича от работата си. Концепцията се отнася не само до заплащането или физическите условия, но и до психологическото благополучие, участието, уважението и възможностите за развитие. От 70-те години на миналия век то излиза на преден план с новите управленски подходи, които акцентират върху човешкия аспект на работата.

Walton (1973) изследва качеството на трудовия живот в осем измерения: справедливо заплащане, безопасна работна среда, възможности за човешко развитие, социална интеграция, конституционни права, важност и почтеност на работата, баланс между работа и личен живот и социална значимост. Този модел предлага холистична перспектива, при която служителите се оценяват не само по тяхната производителност, но и по нивото им на благосъстояние.

Следователно, QWL е фундаментална променлива, влияеща върху емоционалната връзка на служителите с организацията, тяхното представяне и тяхната ангажираност.

Днес успехът на организацията зависи не само от това колко работят служителите, но и от това колко ценени се чувстват.

## **2.2.Ефектите от качеството на трудовия живот**

Качеството на трудовия живот играе пряка определяща роля в мотивацията, производителността и организационната ангажираност на служителите. Високото QWL насърчава позитивно отношение, силно чувство за принадлежност и креативни умения за решаване на проблеми у служителите, докато ниското QWL води до негативни последици като стрес, прегаряне и отсъствия от работа.

Изследванията показват, че удовлетвореността на служителите, вътрешната мотивация и производителността им се увеличават значително в организации с високо качество на работа (QWL). Освен това, задоволяването на нуждите на служителите, вариращи от физически условия до механизми за психологическа подкрепа, засилва възприятието за доверие и справедливост в рамките на организационната култура.

QWL е стратегически фактор не само за отделните хора, но и за организационната устойчивост. Доброто качество на професионалния живот подобрява задържането на таланти, повишава ефективността на лидерството и укрепва корпоративната репутация. По този начин благосъстоянието на служителите се превръща в траен компонент на конкурентното предимство на организацията.

## **2.3.Качество на трудовия живот в рамките на концепцията на мотивационните теории**

Концепцията за качество на трудовия живот е тясно свързана с теориите за мотивацията. Удовлетвореността на служителите се определя не само от външни награди, но и от вътрешни мотиватори. Следователно, QWL представлява холистичен подход, който има за цел да отговори както на физиологичните, така и на психологическите нужди на индивидите.

Йерархията на потребностите на Маслоу обяснява индивидуалната мотивация в пет етапа (физиологичен, безопасност, социален, самоуважение, самоактуализация); QWL измерва степента, до която тези потребности са задоволени в организационната среда. Двухфакторната теория

на Херцберг гласи, че хигиенните фактори (заплащане, сигурност на работното място, условия на труд) предотвратяват недоволството, докато мотиваторите (постижения, признание, развитие) осигуряват истинско удовлетворение. Теорията на очакванията на Врум подчертава убеждението на служителя, че усилията му ще доведат до възнаграждение. Теорията на Лоулър-Портър предполага, че мотивацията се подсилва непрекъснато чрез установяване на двупосочна връзка между възнаграждението и представянето. Теорията за емоционалната и емоционална отговорност на Алдерфер класифицира потребностите като съществуване, свързаност и растеж.

Тези теории показват, че QWL се основава не само на условията на труд, но и на търсенето на смисъл и психологическо удовлетворение от страна на индивида.

#### **2.4. Фактори, влияещи върху качеството на професионалния живот**

Факторите, влияещи върху качеството на професионалния живот, се състоят от индивидуални, организационни и екологични променливи. Индивидуалните фактори включват възраст, пол, ниво на образование, личностни черти и житейски ценности. Организационните фактори включват стил на лидерство, равенство в заплащането, сигурност на работното място, качество на комуникацията, възможности за кариера и динамика на екипа.

Физическите условия на работната среда, социалните взаимоотношения, организационната култура и смисълът на работата също оказват решаващо влияние върху качеството на работа (QWL). По-специално, подкрепата, признанието, оценката и възможностите за развитие, предоставяни от лидерите на служителите, са ключови елементи, които подобряват качеството на живот.

Външни фактори, като икономическа стабилност, социална сигурност, семейна подкрепа и обществени ценности, имат косвено, но силно въздействие върху удовлетвореността на служителите от работата. Следователно QWL е свързано не само с вътрешните организационни практики, но и с макроикономическите и културни условия.

Високо качество на живот е възможно чрез балансираното взаимодействие на тези фактори.

## **2.5. Връзката между лидерството и качеството на професионалния живот**

Връзката между лидерството и качеството на работния живот е една от най-важните области на изследване в литературата за организационно поведение. Лидерът не само управлява работните процеси, но и оформя емоционалните, социалните и психологическите нужди на служителите. Следователно, стилът на лидерство е един от основните определящи фактори за качеството на работния живот (QWL).

Трансформационното лидерство създава смислен работен опит, като укрепва вътрешната мотивация на служителите. Този стил на лидерство отговаря на нуждите на служителите от самочувствие, развитие и участие, като установява връзка, основана на визия и ценности. Транзакционното лидерство осигурява краткосрочна мотивация чрез механизми за възнаграждение и наказание, но дългосрочното му вътрешно удовлетворение е ограничено. Лидерството по принципа „laissez-faire“, от друга страна, оказва негативно влияние върху качеството на живот поради липса на насока и комуникация.

Емпатията на лидера, способността му да създава усещане за справедливост и комуникационните умения повишават доверието на служителите в организацията. В този контекст, стилът на лидерство определя не само бизнес резултатите, но и организационния климат и благосъстоянието на служителите.

Стиловете на лидерство пряко влияят върху възприятията на служителите за тяхната работа. Трансформационното лидерство насърчава високи нива на удовлетвореност, ангажираност и морал. Транзакционното лидерство, макар и да допринася за поддържане на производителността, има ограничено въздействие върху психологическото благополучие. Лидерството по принципа „laissez-faire“, от друга страна, намалява удовлетвореността от работата и доверието в организацията поради ниския контрол и насочване. Следователно, стилът на лидерство е

стратегическа променлива, която определя посоката на качеството на живот на служителите.

## **2.6. Теоретични прозрения за методологията на изследването**

Теоретичната основа на това изследване е изградена върху поведенчески и мотивационни модели, които обясняват взаимодействието между стиловете на лидерство и качеството на професионалния живот. Моделът на Уолтър за качество на живот, свързано с работата, служи като основна отправна точка за това изследване, тъй като обхваща не само икономическите, но и психологическите и социалните измерения на удовлетвореността от работата.

Освен това, Трансформационната теория на лидерството на Бас и Аволио подчертава способността на лидера да укрепва вътрешната мотивация на служителите и да създава смисъл. Пресечната точка на тези два модела позволи количествено измерване на въздействието на лидерството върху качеството на живот.

Изследването разглежда трансформативната сила на човекоцентричния лидерски подход върху качеството на професионалния живот, като разглежда индивидуалното благополучие като устойчив елемент от организационното представяне. По този начин, методологичната рамка на изследването е свързана с целта да се анализира връзката между лидерското поведение и благополучието на служителите чрез холистичен подход.

## **ГЛАВА 3: ПОКОЛЕНИЯ**

### **3.1. Концепцията за поколенията**

Концепцията за поколение е социална категория, по същността си отнасяща се до индивиди, родени в рамките на определен период от време, които притежават споделен опит чрез социални, икономически и културни събития. Всяко поколение притежава ценности, вярвания, нагласи и поведенчески модели, оформени от собствения му исторически контекст. Следователно, междугенерационните различия не са просто продукт на възрастови различия, а и на общ „психологически климат“.

Теоретичната основа на генерационните различия се основава на предположението, че индивидите се оформят от социалната си среда и историческите условия. Индивидите, израстващи в един и същи период, развиват обща ценностна система под сходни икономически, политически и технологични влияния. Това води до различия в нагласите, мотивацията и възприятията за лидерство в бизнес живота.

Социологическата основа на концепцията за поколение датира от труда на Karl Mannheim „Проблемът на поколенията“, публикуван през 1928 г. Манхайм определя поколенията не просто като биологични възрастови групи, а като „общности на съзнанието“, оформени от социалния опит. Според него индивидите, които преживяват заедно определен исторически период, развиват споделено генерационно съзнание.

Strauss и Howe (1991) дефинират генерационни цикли за периоди от приблизително 20–25 години и предлагат четири генерационни типологии: поколението на героя, художника, пророка и поколението на сянката. Всяко поколение реагира по различен начин на специфични социални събития, създавайки циклична промяна в ценностите и поведението.

Фактори като интервали между годините на раждане, икономически условия, технологичен напредък, войни, социални кризи и медийна култура са решаващи при класифицирането на поколенията. Тези елементи оформят стила на работа на всяко поколение, възприятието за авторитет, чувството за лоялност и очакванията за лидерство.

### **3.2. Класификация на поколенията**

По време на процеса на социална трансформация всяко поколение е било оформено от културните и технологичните влияния на своето време. Този раздел представя шестте най-често използвани класификации на поколенията днес.

Т.нар. „Най-великото поколение“, родено между 1901 и 1927 г., е преживяло опустошителни периоди като Голямата депресия и Втората световна война. Било е известно със своите ценности за дисциплина, отговорност и жертвоготовност. Лоялността, патриотизмът и чувството за дълг са били основните му характеристики.

Тихото поколение, родено между 1928 и 1945 г., е израснало по време на следвоенния период на възстановяване. То се характеризира със спазване на правилата, стабилност, уважение и тиха работна култура. Подчинението на властта е от основно значение за работната етика на това поколение.

Бейби бумърите, родени между 1946 и 1964 г., представляват период на икономически растеж, индустриализация и възход на социални движения. На преден план са отдадеността на труда, ориентацията към постижения и търсенето на статус. За това поколение работата е част от тяхната идентичност.

Поколение X, родено между 1965 и 1980 г., е оформено от икономическите кризи, първата вълна на дигиталните технологии и възхода на глобализацията. Те са практични, независими и адаптивни личности. Балансът между работа и личен живот е приоритет за това поколение. А поколение Y, наричано още Милениали, е родено между 1981 и 1996 г. и е преживяло възхода на интернет и ранната ера на дигитализацията. Те ценят екипната работа, гъвкавостта и смислената работа. Те са технологично грамотно, иновативно и социално чувствително поколение.

И накрая, поколение Z, родено между 1995 и 2010 г., са децата на дигиталната ера. Скоростта, достъпът и разнообразието са естествени за тях. Те се радват да работят самостоятелно и очакват лидерство, основано на ценности. За поколение Z работата не е само източник на доходи; тя е и източник на идентичност, смисъл и влияние.

### **3.3. Разлики между поколенията**

Разликите в ценностите, нагласите и поведението са очевидни между поколенията. Тези разлики се наблюдават в стиловете на работа, лидерските възприятия и стиловете на комуникация.

Докато бейби бумърите виждат работата като цел в живота, поколение X търси баланс, докато поколенията Y и Z се стремят към смислена работа. Лоялността към работата при по-младите поколения се формира от възможностите за личностно развитие. От друга страна, докато бейби бумърите предпочитат авторитарни и опитни лидери, поколение X

подкрепя лидери, основаващи се на участие. Поколение Y търси емпатично, вдъхновяващо лидерство. Поколение Z е мотивирано от лидери, които са истински, достъпни и водени от ценности.

Поколение Z разглежда дигиталните инструменти като инструменти за директна комуникация. Докато поколенията X и Y предпочитат имейл, поколението Z дава приоритет на незабавните съобщения, споделянето на изображения и взаимодействието в социалните медии. Това налага дигитализацията на комуникацията с лидерите. Тези различия между поколенията изискват от лидерите да разбират очакванията на служителите и съответно да адаптират своите управленски и лидерски стилове.

#### **3.4. Влиянието на лидерското възприятие на поколение Z върху качеството на професионалния живот**

Поколението Z разглежда лидерството като източник на насоки и вдъхновение, а не като авторитет. Възприятието на това поколение за качеството на професионалния живот е пряко свързано със стила на комуникация на лидера, нивото на емпатия и възможностите за личностно развитие. Поколението Z демонстрира по-високи нива на мотивация, ангажираност и удовлетворение, когато работи с лидери, които могат да създават смисъл, са справедливи и приобщаващи.

За това поколение работата е място на лична реализация и социален принос. Следователно, лидерският подход не трябва да бъде единствено ориентиран към резултатите, а по-скоро подкрепящ потенциала на индивида. Трансформационният лидерски стил представлява визионерския и ценностно базиран подход, търсен от поколение Z. Те дават приоритет на честността, искреността и достъпността на лидера, което ги прави най-важните фактори за подобряване на качеството на професионалния живот.

#### **3.5. Обосновка за фокусиране върху поколение Z**

Основната причина това изследване да се фокусира върху поколение Z е, че то е поколение, което бързо обновява

работната си сила и има значително различно възприятие за лидерство в сравнение с предишните поколения. Поколение Z е израснало в среда на бързина, разнообразие и свобода, породени от дигиталната ера; следователно, те са изместили фокуса си отвъд традиционните йерархични структури, за да търсят лидерство, основано на смисъл, участие и ценности.

Служителите от поколение Z демонстрират силна чувствителност към въпроси като личностно развитие, гъвкавост и етично лидерство. Тази тенденция налага организациите да предефинират своите лидерски стратегии. Освен това, очакванията на поколение Z пряко влияят върху психологическите измерения на качеството на професионалния живот, а емпатията, прозрачността и уменията за приобщаване на лидерите оформят това въздействие. Следователно, това изследване, фокусирано върху поколение Z, предлага нова парадигма, която ще оформи бъдещето на лидерството: лидерство, фокусирано върху смисъла, доверието и хората.

#### **ГЛАВА 4: МЕТОДОЛОГИЯ**

Целта на емпиричното изследване е да се определи влиянието на стиловете на лидерство върху качеството на живот на служителите, свързано с работата, и по-специално да се анализира трансформиращата сила на трансформационното лидерство върху благосъстоянието на служителите. Изследването разглежда връзките между трансформационните, транзакционните и *laissez-faire* стиловете на лидерство и фактори като удовлетвореност на служителите от работата, общо благополучие, възприятие за контрол, баланс между работа и дом и кариерно развитие. Проучването включва 393 участници, работещи в ИТ организации.

Изследването се основава на комбиниран дизайн, използващ както количествени, така и качествени методи. Количествените данни са събрани чрез анкета и въпросници, докато качествените данни са събрани чрез метода на недовършените изречения. Изследваните лица са служители в частни ИТ организации в Истанбул, Турция; извадката е подбрана чрез целенасочено вземане на проби.

Инструментите за събиране на данни включват Въпросника за многофакторно лидерство и скалите за качество на живот, свързано с работата. Освен това на участниците са зададени шест недовършени въпроса, за да се измерят очакванията им от своите лидери, и те са интерпретирани в контекста на качествен анализ. Този метод предостави задълбочена оценка на перцептивните измерения на лидерското поведение в контекста на качеството на професионалния живот.

Резултатите от изследването показаха, че трансформационното лидерство има значително и положително въздействие върху качеството на живот на служителите, свързано с работата. Този стил на лидерство повишава удовлетвореността от работата, психологическото благополучие и организационната ангажираност на служителите. Докато транзакционното лидерство води до умерени краткосрочни положителни резултати, е установено, че лидерството „laissez-faire“ влияе отрицателно върху качеството на професионалния живот. Статистическите анализи бяха проведени с помощта на корелация на Пийърсън, t-тест и еднофакторен ANOVA, с ниво на значимост  $p < 0,05$ . Резултатите потвърдиха силна положителна корелация между трансформационното лидерство и качеството на живот, докато съществува отрицателна връзка с лидерството „laissez-faire“.

Резултатите от качествения анализ разкриха, че изследваните лица най-често очакват „участие в процесите на вземане на решения, психологическа подкрепа и емпатия“ от своите лидери. Служителите от поколение Z, по-специално, наблягат на комуникацията, смислеността и емпатията на лидерите като ключови детерминанти на качеството на професионалния живот. Тези резултати подкрепят необходимостта от промяна на парадигмата в лидерството, основана на човешки ценности.

## **ГЛАВА 5: ДИСКУСИЯ**

Това проучване изследва ефектите на лидерските стилове върху качеството на професионалния живот, особено от гледна точка на поколение Z. Количествените резултати

показват, че трансформационното лидерство има силно и положително въздействие върху благосъстоянието, ангажираността и удовлетвореността на служителите. Този резултат показва, че моделът на Bass и Avolio (1994) остава валиден и днес. Транзакционното лидерство, от друга страна, осигурява краткосрочна мотивация, но има ограничен дългосрочен принос към качеството на професионалния живот. Лидерството по принципа „laissez-faire“, от друга страна, създава чувство на дезориентация и самота у служителите, което се отразява негативно на качеството им на живот.

Качествените данни разкриват, че поколение Z не е напълно удовлетворено от настоящите лидерски стилове и търси лидерски подход, който набляга на емпатията, участието, гъвкавостта, приобщаването и ценностите. Тези резултати подкрепят дискусиите в литературата относно „прехода към нови лидерски стилове“.

Теоретично проучването демонстрира, че трансформационното лидерство трябва да бъде разширено, за да включва емоционална интелигентност и създаване на смисъл. В това проучване, моделът на Walton (1973) за качество на живот, свързано с работата, е преосмислен с ценностите на поколение Z, а към модела са добавени концепциите за психологическа безопасност, личностно развитие и намиране на смисъл.

На практика изследването подчертава необходимостта организациите да реструктурират своите програми за развитие на лидерски качества. Лидерските практики, които отговарят на очакванията на поколение Z за видимост, обратна връзка и развитие, ще повишат доверието и ангажираността в организацията. Следователно, това проучване предполага, че класическите лидерски подходи трябва да бъдат предефинирани в съответствие с нуждите на новите поколения, полагайки основите за хуманен, ценностно ориентиран и устойчив лидерски подход.

## **ГЛАВА 6: ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Тази дисертация изследва влиянието на лидерските стилове, възприемани от служителите от поколение Z, върху

качеството на професионалния живот и поставя под въпрос степента, до която класическите теории за лидерството съответстват на ценностите на това поколение. Изследването измерва трансформационните, транзакционните и *laissez-faire* лидерски стилове със скалата MLQ и качеството на професионалния живот със скалата WRQoL, а също така събира допълнителни данни, използвайки качествени методи.

Резултатите показват, че трансформационното лидерство има силно положително въздействие върху благосъстоянието и удовлетвореността на служителите, докато транзакционното лидерство има мотивиращо, но ограничено устойчиво въздействие в краткосрочен план, а *laissez-faire* лидерството подкопава психологическото благополучие на служителите. Липсата на пълно удовлетворение на поколение Z от настоящите лидерски стилове подчертава необходимостта от нов лидерски подход, основан на емпатия, свобода, смисъл и участие.

Дисертацията разширява модела на Walton (1973) в контекста на поколение Z, включвайки елементи на психологическа безопасност, гъвкавост и създаване на смисъл в качеството на професионалния живот. Това откритие подкрепя възгледа на Handayani (2018) за „централизацията на психологическото благополучие“.

От методологична гледна точка, моделът с комбиниран дизайн, използван в изследването, осигурява силна интегритетност, като допълва количествените данни с качествени прозрения. Ограничението на изследването до технологичния сектор в Истанбул обаче ограничава обобщаемостта.

В заключение, тази дисертация демонстрира, че както теориите за лидерство, така и теориите за качеството на професионалния живот трябва да бъдат преоформени от гледна точка на поколение Z. Поколението Z разглежда трансформационното лидерство като инструмент за личностно развитие и създаване на смисъл, но то изисква укрепване на човешки елементи като емпатия, приобщаване и психологическа подкрепа в лидерството.

#### IV. ПРИНОСИ ЗА ДИСЕРТАЦИЯ

Това проучване изследва ефектите от възприеманите лидерски качества в ИТ организациите върху качеството на живот на служителите от поколение Z. Чрез фокусиране върху пресечната точка на лидерството, качеството на професионалния живот и поколението Z, това проучване ни предоставя уникална проекция за бъдещето на професионалния живот, тъй като ИТ ще бъде водещият бизнес сектор в бъдеще и всичко, свързано с всички аспекти на живота, ще бъде силно свързано с технологиите. Констатациите предоставят ценни прозрения и приложими препоръки за практическо лидерство в организациите, като ИТ организациите са на първо място. Тези приноси са следните:

**1. Теоретичен принос:** Тази дисертация преосмисля трансформационните, транзакционните и *laissez-faire* подходи за лидерство и предлага нови перспективи към тези подходи в контекста на очакванията на поколение Z. По този начин, очакването за психологическо благополучие и търсене на смисъл от поколение Z е концептуализирано като „психологическо преживяване“.

**2. Парадигматичен принос:** Тази дисертация включва взаимодействие между лидерство и качество на професионалния живот, а изследователският дизайн е структуриран около интеракционен модел на отношения между лидерство и качество на трудовия живот. Обяснителният модел е на базата на психологическите аспекти и на двете явления. От тази гледна точка се предлага и емпиричен модел на взаимодействие.

**3. Методологичен принос:** Това изследване предлага сравнителен анализ, като за първи път използва скалите MLQ-5X и WRQoL върху извадката на поколение Z. Освен това, адаптирането на подхода на триангулационния метод в изследването, конструирано както с количествени, така и с качествени методи на изследване, показва, че числените и преживелищните аспекти могат да бъдат комбинирани в един и същ изследователски модел.

**4. Приложни аспекти за мениджмънта:** Резултатите от изследването в това проучване показват, че поколение Z възприема лидерски практики, които включват основно фактори, фокусирани върху психологическото благополучие. Резултатите предлагат на мениджмънта на човешките ресурси да преразгледа настоящите си практики, за да бъдат обогатени с повече опит, психологическа безопасност и културни фокуси.

**5. Културен принос:** Резултатите от изследването, проведено в ИТ организации, разположени в Истанбул, Турция, показват как възприятието за лидерство може да се промени в генерационния и регионален контекст. Този резултат подчертава, че лидерството не е универсален феномен, а културно и регионално формиран феномен.

**6. Научен принос за бъдещи изследвания:** Резултатите от това изследване показват как поколение Z възприема анализирания в това проучване стил на лидерство. Резултатите създават перспектива за нови изследвания, които да бъдат проведени, за да се намери нов лидерски подход за поколение Z, а изследването предоставя теоретична основа от тази гледна точка.

## V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИЯТА

Cavusoglu, K. (2024). The development of AI-supported leadership models. *International Journal of Commerce, Industry and Entrepreneurship Studies*, 4(2), 45–53. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14563441>

Cavusoglu, K. (2025). Understanding the versatile impacts of AI on competency development. *Nauka i Tehnologija*, 13(1), 64–75. <https://doi.org/10.58952/nit20251301064>

Cavusoglu, K. (2025). Changing Competencies of Leaders: What the new generation expect from their leaders. *E-Journal VFU*, 24, 458-469. <https://doi.org/10.53606/evfu.24.458-469>