

Връзка между лидерство и благополучие на работното място – доказателства от Европейското социално изследване

Елена Кулова*

Резюме: Субективното и емоционално благополучие привлича вниманието на български и чуждестранни автори, които се фокусират върху разнообразни изследователски подходи. В контекста на сложната концептуална същност на благополучието се откроява ролята на лидерството като фактор за удовлетвореността на служителите в съответните работни екипи. В настоящата статия ще бъде изследвана връзката между конкретни лидерски подходи и благополучието на работното място в 10 европейски държави – България, Чехия, Хърватия, Финландия, Франция, Литва, Естония, Словения, Словакия, Унгария. Направеният анализ потвърждава, че съществува връзка между удовлетворението на служителите и а) подкрепата от страна на ръководителите по отношение на баланса между работа и лично време и б) склонността на ръководителите при необходимост да оказват помощ на хората в своя екип за изпълнението на техните задачи. Лидерството, което проявява разбиране към нуждата от баланс в живота на служителите, се оказва значим предиктор за благополучие. Помощ

и професионални съвети, свързани с работата, също корелират положително с възприемането на трудовата дейност като удовлетворяваща. Редица данни сочат, че по-високите нива на благополучие на работното място се свързват с по-голяма производителност на труда. Настоящият анализ допринася за по-дълбоченото разбиране на значимата роля на ръководителите на различни управленски нива за постигане целите на организацията чрез успешни модели на взаимодействие със служителите. Изучаването на лидерството и връзката му с благополучието на служителите дава нови възможности за успешни управленски практики.

Ключови думи: благополучие, лидерство, качество на живот, щастие, управление на човешките ресурси.

JEL: I31.

Вече няколко десетилетия науката изследва темите за субективното и емоционално благополучие на работното място, за удовлетвореността от труда и щастие на служителите. Изясняването на тези понятия чрез различни изследователски подходи дава нови възможности за управлението на

* Елена Кулова е докторант в катедра „Човешки ресурси и социална защита“ на УНСС.

човешките ресурси. Около 170 000 са публикациите, посветени на благополучието, за 15 години според Diener, Lucas, and Oishi (2018). Напредъкът идва от различни научни области: психология, икономика, социология, невронауки.

В същото време, за това как функционират отделните личности и екипите в дадена организация фундаментална роля имат мениджмънтът и действията на преките ръководители. Науката се насочва към изследване на различните лидерски стилове, за да намери оптималното взаимодействие със служителите, което да дава като резултат както усещане за благополучие на работното място, така и по-добро трудово представяне. Дефинират се и се изследват конкретни лидерски поведения (Salas-Vallina, Simone, & Fernández-Guerrero, 2020), (Hendriks, Burger, Rijssenbilt, Pleeging, & Commandeur, 2020), (Eisele, 2020), (Al Khajeh, 2018), правят се метаанализи (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans, & Gerbasi, 2018), изследва се връзката с практиките по управление на човешките ресурси (Salas-Vallina, Alegre, & López-Cabralles, 2021).

Основната цел на настоящата статия е да изследва връзката между лидерството и благополучието на работното място на служителите чрез данни на Европейското социално изследване за десет европейски държави – България, Чехия, Хърватия, Финландия, Франция, Литва, Естония, Словения, Словакия, Унгария. За постигане на тази цел се изпълняват редица изследователски задачи, основните от които са: а) дефиниране на понятийния апарат, свързан с благополучието на работното място и разглеждане на основни теоретични постановки; б) количествено оценяване

на връзките на изследваното явление „благополучие“ с конкретни лидерски поведения.

1. Понятийен апарат и основни теоретични постановки

Наблюдава се в значителна степен единство по отношение на дефинирането на понятието субективно благополучие и една от най-често използваните дефиниции е следната: Субективното благополучие отразява личната оценка на човека за собствения му живот. То включва когнитивната оценка като удовлетворение от живота и емоционалния отговор на случващото се в живота от гледна точка на позитивни, приятни емоции срещу негативни и неприятни емоции (Diener, Oishi, & Tay, 2018). Определението „субективно“ служи за да дефинира и ограничи обхвата на разглеждания конструкт: изследващите субективното благополучие се интересуват от оценката на качеството на живот на дадена личност от собствената му гледна точка (Diener, Lucas, et al., 2018). Има и различни теории за благополучието, които не са субективни по своята същност.

Различията между понятия като евгемонистично благополучие, качество на живот, удовлетворение от живота, щастие, емоционално благополучие, хедонистично благополучие, афективен баланс и още други свързани понятия обобщават Diener, Lucas, et al. (2018, p. 3), като извеждат следните дефиниции: *Качеството на живот* се разглежда като термин, който обикновено се отнася за житейските обстоятелства в цялост, включително екологични, социални, материални аспекти, които повлияват на това колко добър и позитивен е животът на дадено

лице. *Удовлетворението от живота* се разбира като експлицитната и осъзната оценка на хората за техния живот, често базирана на фактори, които индивидът смята за релевантни. *Евдемонистичното благополучие*, за разлика от субективното благополучие, се дефинира като желани психологически характеристики, например смисъл и цел, добри социални взаимоотношения, усъвършенстване, автономност, добродетелност, които могат да осигурят ефективно функциониране и субективно благополучие. Евдемонията се отнася до аристотеловото понятие за благополучие, базирано на добре функциониращата личност. В същото изследване се извежда и дефиниция за *емоционалното благополучие*, разбирано като позитивното настроение и емоции и ниски нива на негативни емоции; отнася се до моментното удоволствие, но и за пътя към целите на индивида, които са в съответствие с мотивацията му. В допълнение към емоционалното благополучие се приема, че се включва и устойчивостта на лоши събития и способността да изразяваш разнообразни емоции, които са функционални и подходящи за ситуацията.

Това са само част от основните понятия в изследваната тематична област. От прагматичната гледна точка на бизнеса, управлението, управлението на човешките ресурси, мотивацията и организационната култура, всяко от изброените по-горе понятия е важно да бъде познано и може да бъде част от управленския инструментариум. Например евдемонистичното благополучие или щастие включва в себе си идеята за наличие на цел и смисъл, а работата се явява една от основните възможности

за постигане на значими лични и социални цели. Трудът може да се разглежда като начин за постигане на усещане за смисъл в живота на отделната личност. Важно е и усещането за значимост, което дава оценката и приемането от останалите членове на екипа и организацията.

Благополучието на работното място се фокусира върху определена значима сфера от човешкия живот – трудовата дейност. Важно е как се чувства отделната личност на работното си място, защото трудовата дейност заема изключително голям дял от времето на човека и допринася значително за формирането на собствената му идентичност. Благополучието на работното място, също както и общото благополучие, ще бъде разглеждано като съставено от когнитивен и афективен компонент. За измерване на изследваното явление на респондентите в изследването на ESS (*“European Social Survey”, 2022*) е зададен въпросът „Доколко сте удовлетворен от основната си работа?“ Скалата за оценка е от „0“ - „напълно неудовлетворен“ до „10“ - „напълно удовлетворен“. Оценявайки своята удовлетвореност от работата, служителите обикновено включват в оценката си множество елементи като: изпълнявани задачи и поети отговорности, възнаграждение, стрес, взаимоотношения с колеги и ръководители, възможности, престиж, приятелства, доколко се чувстват приети или отхвърлени от екипа.

Научната литература изследва от какво зависи субективното благополучие и какви ефекти предизвиква. Проучванията показват, че то се отразява добре на здравето и продължителността на

живот, взаимоотношенията в обществото, представянето на работното място, издръжливостта и устойчивостта, способността за вземане на решения, креативността. Здравословното състояние е от значение както в цялост за живота, така и от работодателска гледна точка за по-малкото отсъствия от работното място. Изследванията по отношение на връзката между благополучието и здравето и продължителността на живот вече са стотици. Причините благополучието да води и до по-добро здраве се крият в поведението, което е по-вероятно да включва спорт ($r = 0.12-0.33$), неупотребяване на цигари ($r = -0.24$) и приемането на по-малко алкохол ($r = -0.22$) (Diener, Oishi, et al., 2018). Също така по-високите нива на благополучие се свързват и със състоянието на сърдечно-съдовата, имунната и ендокринна системи. В цитираното проучване авторите обръщат специално внимание и на връзката между благополучието и по-добрите социални взаимоотношения. Ето резултатите, за които съобщават: На работното място служителите с повече позитивни емоции и по-голямо удовлетворение от работата имат по-добро представяне от по-неудовлетворените си колеги ($r = 0.24-0.27$ по Tenney, Poole, and Diener (2016)). По-високите нива на щастие се отразяват на поведението на работното място – помощ към колегите, извършване на допълнителни задачи в полза на компанията. Също така високите нива на благополучие имат за резултат и по-малко текучество, по-малко отсъствия, по-добри взаимоотношения с колеги, по-високи нива на креативност. Другото нещо, с което се отличават по-щастливите служители, е тяхната по-голяма

устойчивост, по-бързо възстановяване след негативни емоции и по-малко преживяван стрес.

Данни за връзката между благополучието и по-доброто представяне на работното място разкрива и професорът по икономика от Оксфордския университет и директор на Изследователски център за благополучие Jan-Emmanuel De Neve. Bellet, De Neve, and Ward (2019) изследват връзката между щастие и продуктивността, като в продължение на шест месеца измерват щастие на работници в "British Telecom" – един от най-големите частни работодатели във Великобритания. Резултатите от тези измервания се свързват с детайлни административни данни за поведението на работната сила и различни измерители на тяхното представяне. Като резултат учените откриват силна каузална връзка между щастие и продажбите. Изводите са следните: в седмиците, в които са по-щастливи, работниците превръщат по-голям брой от обажданията в продажби. Те провеждат по-голям брой обаждания за час, но и правят повече продажби, което значи, че качеството на труда всъщност се увеличава. Установява се също положителна връзка между щастие на служителите и удовлетвореността на клиентите.

1.1. Благополучието в различните култури

Настоящото изследване има за задача да провери доколко конкретни лидерски поведения корелират с благополучието на служителите и дали съответните връзки са сходни в десет различни гържави с различни култури. Ето защо е важно да се изясни дали в различните култури

благополучието се влияе от различни фактори или по-скоро това, което прави хората щастливи, е общочовешко.

Някои от авторите предпочитат да използват като термин щастие вместо благополучие като по-ясно и общогостъпно понятие. Трябва да се има предвид, че двете понятия са много свързани, макар едни учени да предпочитат да говорят за благополучие, а други за щастие. В Докладите за световното щастие (World Happiness Report) например измерванията се правят чрез въпроса за т.нар. Стълба на Кантрил (Cantril ladder question), която може да се разглежда и като скала за оценка на субективното благополучие.

За да бъде измервано и съпоставяно щастие в различните култури, е от значение дали в гумата щастие се влага един и същи смисъл. Въпросите обикновено засягат три аспекта на щастие – афективен, когнитивен и евдемонистичен. Конкретните питання най-общо са следните: „Колко сте щастливи?“, „Колко сте удовлетворен?“ и „Доколко възприемате живота си като значим и смислен?“. Тези три типа се оценяват в две времеви рамки: в момента и като цяло (Oishi, 2010). За да бъде отговорено на въпросите и да бъдат съпоставени отговорите на различни нации, е нужно да има еднакъв смисъл на понятията. От лингвистична гледна точка обаче често в различните култури гумите имат различно съдържание. Russell (1991) в своето изследване на категоризирането на емоциите в различните култури открива, че в някои езици не съществуват гуми със същото значение за базовите емоции. Има езици, в които няма дума за щастие, в други липсва дума за тъга или изненада. Това не означава, че в някои култури

самите емоции не съществуват, но определено съществуват особености и нюанси в назоваването на емоциите.

Lu and Gilmour (2004) сравняват американската и китайската концепция за щастие, като изследваните лица споделят възгледите си в есе на тема „Какво е щастие?“. С проучването си авторите откриват емпирични доказателства както за прилики, така и за разлики в разбирането за щастие в източната и западната културна традиция. За китайците щастие се асоциира с хармония, равновесие, както във вътрешния свят на индивида, така и като взаимодействие между него и средата. В същото време гуми като „хармония“, „баланс“, „вписвам се“ никъде не са открити в разсъжденията на американците. От своя страна отговорите на американците са емоционално заредени, оптимистични и позитивни, докато на китайците са сериозни и резервирани. Американците най-често описват щастие като „силни чувства“, „вълнение“.

Когато се сравнява субективното благополучие на различните нации, от съществено значение е дали щастие се оценява еднакво високо като ценност в различните култури. Въпреки че хората от всички гържави оценяват високо щастие и удовлетвореността от живота като ценност, представителите на Латинска Америка поставят на по-високо място субективното благополучие в сравнение например с азиатските тихоокеански гържави (Diener, 2000).

Има културни вариации в това доколко подходящо и приемливо е щастие да бъде изразявано. Въпреки тези особености, според Veenhoven (2012) разликите в средните нива на щастие между

нациите е малко вероятно да бъдат силно повлияни от особеностите, свързани с това доколко щастието е желателно в различните култури.

Veenhoven (2012) анализира и вероятността да има отклонения в средните нива на щастие, свързани със стила на отговаряне в колективистичните и индивидуалистични общества. Смята се, че в колективистичните нации е характерно човек да се причислява към средните нива или към болшинството, така че да не изпъква. Цифрите показват, че индивидуалистичните нации наистина имат по-високи средни нива на щастие от колективистичните. Това обаче не доказва, че съществува изкривяване на измерванията на база на културите. Veenhoven се насочва към анализ на дисперсията, за да провери до каква степен съществува отдалеченост от средните нива на щастие, т.е. разнообразие в отговорите. Въпреки че се очаква в колективистичните общества дисперсията, измерена със стандартното отклонение, да е по-малка, се оказва, че колкото по-индивидуалистична е една нация, толкова по-малка е дисперсията (Veenhoven, 2012). Авторът акцентира и на факта, че очакваното колективистичните нации да се придържат към средните нива от скалата не се оправдава. В Япония отговарящите с 4, 5 и 6 на въпроса за удовлетвореността от живота като цяло са процентно почти толкова, колкото отговорилите с 8, 9 и 10.

Изводите, които могат да се направят, са, че културните аспекти на щастието трябва да бъдат мислени, анализирани и осветлявани. Въпреки това може да се твърди, че добрият живот е нещо по-скоро универсално, хората имат

способността да преценяват своята удовлетвореност от живота и тя може да бъде измервана и сравнявана. Културата по отношението на субективното благополучие трябва да се мисли не като фактор, който изкривява данните, а като фактор, който има потенциал да обяснява, да служи за откриване на отговори и възможности хората да имат по-удовлетворяващ живот.

1.2. Баланс

Когато човек оценява живота си като цяло и в някоя от важните сфери в живота има проблем, той би дал по-ниска цялостна оценка. Например ако в работата или бизнеса нещата за някого вървят добре, но има проблеми в семейството, удовлетворението от живота като цяло няма да бъде високо. Същото е и ако в семейството взаимоотношенията са хармонични, с приятелите също, но в работата стресът е такъв, че не остава време за нищо друго. Също така оценката на живота се понижава, ако човек останане без работа. Ето защо е толкова важно благополучието на работното място да се разглежда със съзнанието, че съществува контекст, че съществуват и други сфери от живота на личността и те са не по-малко важни. Макар да е трудно да се определи коя сфера от живота е най-важна, защото за различните хора е различно, със сигурност може да се твърди, че балансът е важен.

Темата за баланса има поне две направления, в които може да бъде разглеждана, като става дума за трудовия живот на хората. Едното е работното време. То до голяма степен фиксира разпределянето на личната енергия и време на личността. Другото направление е

обемът на работата – колко са задачите, които трябва да бъдат изпълнени в това работно време.

Когато става дума за работното време, разбира се, по-съществено е не какво пише в договора, а колко часа средно седмично реално работят хората. Това може да бъде илюстрирано с данните на Европейското социално изследване (“European Social Survey”, 2022). Периодът на провеждане на изследването е 18.09.2020 – 31.01.2022 г. Държавите, за които са публикувани данни, са България, Чехия, Естония, Финландия, Франция, Хърватия, Унгария, Литва, Словения и Словакия. На респондентите е зададен следният въпрос: „А реално по колко часа на седмица обикновено работите/работихте (на основната си работа), като включите платените и неплатените извънредни часове?“. Получените данни са представени в таблица 1.

Може да се предположи, че съществува и разлика по пол, тъй като по-често жените поемат и по-голяма част от

грижите за децата и невинаги могат да работят толкова часове, колкото мъжете.

Данните сочат, че докато в Литва жените работят почти колкото мъжете, във Франция дамите работят средно с пет часа по-малко на седмица. Разликите в различните страни по отношение на общия брой работни часове, както при мъжете, така и при жените, също са значителни. Жените във Финландия работят средно със седем часа по-малко на седмица от тези в Хърватия. Мъжете в Чехия работят средно с 8 часа седмично повече от тези във Финландия.

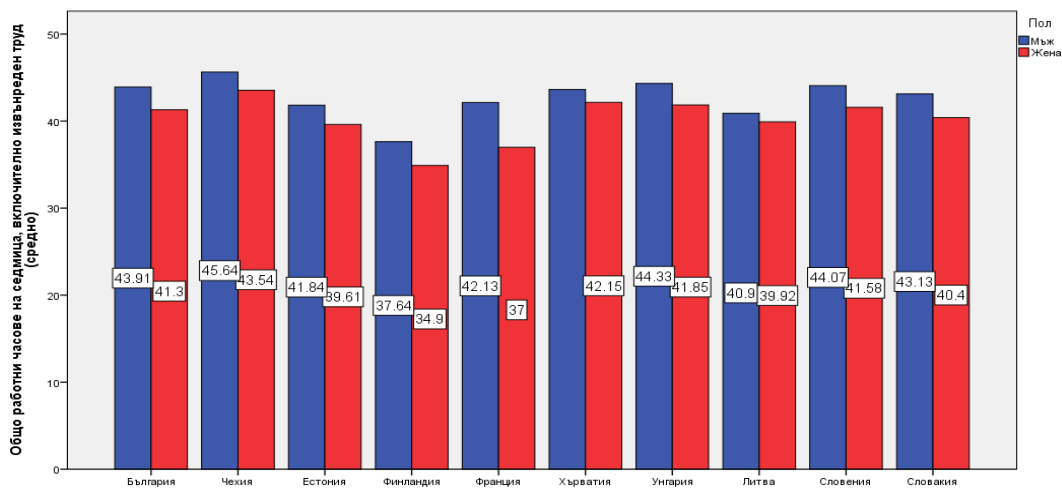
2. Емпирично изследване на връзката между лидерство и благополучие на работното място

В статистическия анализ ще бъдат използвани данни от ESS (“European Social Survey”, 2022), публикувани на 22.06.2022 г. Периодът на провеждане на изследването е 18.09.2020 – 31.01.2022 г. Данните са

Таблица 1. *Общо отработени часове на седмица по държави според данни на ESS*

Държава	Средно	Стандартно отклонение	Брой изследвани лица
България	42.52	12.364	2318
Чехия	44.45	19.257	1814
Естония	40.61	13.208	1462
Финландия	36.24	14.411	1499
Франция	39.54	12.402	1750
Хърватска	42.84	15.874	1280
Унгария	42.79	13.729	1552
Литва	40.28	8.560	1264
Словения	42.78	11.148	1112
Словакия	41.61	21.021	1122

Източник: *Разработена от автора въз основа на данни от 10-и кръг на Европейското социално изследване (European Social Survey)*



Фигура 1. Общо отработени часове на седмица по държави и пол

Източник: Разработена от автора въз основа на данни от 10-и кръг на Европейското социално изследване (European Social Survey)

за 10 държави: България, Хърватия, Чехия, Естония, Финландия, Франция, Литва, Унгария, Словакия, Словения. Общият брой респонденти е 18 060.

Методология

Участници и процедура

Връзката между лидерското поведение и благополучието на работното място ще бъде изследвана за 10-те държави, включени в 10-и кръг на European Social Survey (ESS) – България, Хърватия, Чехия, Естония, Финландия, Франция, Литва, Унгария, Словакия, Словения (European Social Survey, 2022).

Инструментарий

На респондентите в изследването са зададени следните два въпроса:

1. „Ако имате пряк началник, доколко той или тя подкрепя служителите си при балансиране на служебните и личните задължения? Моля, изберете номер от „0“ до „10“, където „0“ означава „изобщо не“, а „10“ означава „напълно“.

2. „Доколко прекият Ви началник е склонен да Ви окаже помощ или да Ви даде съвет във връзка с работата Ви, ако е необходимо?“. Тук възможните отговори са „Много склонен“, „Склонен е“, „Не особено склонен“, „Изобщо не е склонен“.

Формулират се следните хипотези:

Първа хипотеза H0: Не съществува статистически значима връзка между подкрепата, която прекият началник оказва на служителите по отношение на балансиране на служебните и лични задължения, и удовлетворението на работното място.

Втора хипотеза H0: Не съществува статистически значима връзка между помощта, която прекият началник оказва на служителите за изпълнение на работата им, и удовлетворението на работното място.

Статистически анализ

Анализът се осъществява чрез използване на IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) за Windows, version

Таблица 2. Връзка между благополучие на работното място и конкретните лидерски поведениа

Държава			Прекият ръководител подкрепя служителите при балансирането на служебните и лични задължения, до каква степен	Прекият ръководител оказва помощ в работата, колко вероятно
България	Доколко сте удовлетворен от основната си работа	Корелационен коефициент	.424**	.300**
		Значимост	.000	.000
		Брой единици	1122	1122
Чехия	Доколко сте удовлетворен от основната си работа	Корелационен коефициент	.372**	.214**
		Значимост	.000	.000
		Брой единици	1125	1150
Естония	Доколко сте удовлетворен от основната си работа	Корелационен коефициент	.388**	.243**
		Значимост	.000	.000
		Брой единици	829	838
Финландия	Доколко сте удовлетворен от основната си работа	Корелационен коефициент	.432**	.225**
		Значимост	.000	.000
		Брой единици	723	708
Франция	Доколко сте удовлетворен от основната си работа	Корелационен коефициент	.349**	.272**
		Значимост	.000	.000
		Брой единици	930	943
Хърватия	Доколко сте удовлетворен от основната си работа	Корелационен коефициент	.391**	.296**
		Значимост	.000	.000
		Брой единици	632	641
Унгария	Доколко сте удовлетворен от основната си работа	Корелационен коефициент	.314**	.312**
		Значимост	.000	.000
		Брой единици	925	922
Литва	Доколко сте удовлетворен от основната си работа	Корелационен коефициент	.331**	.250**
		Значимост	.000	.000
		Брой единици	694	705
Словения	Доколко сте удовлетворен от основната си работа	Корелационен коефициент	.436**	.321**
		Значимост	.000	.000
		Брой единици	600	604
Словакия	Доколко сте удовлетворен от основната си работа	Корелационен коефициент	.445**	.334**
		Значимост	.000	.000
		Брой единици	610	612

** Коефициентът на корелация е значим при 1% риск за грешка.

22.0. Тъй като изследваните променливи са измерени на рангова скала, ще бъде използван коефициентът на ранговата корелация Спирмън ρ .

По отношение на втората променлива, касаеща оказваната помощ на служителите от техния пряк ръководител, отговорите започват с най-позитивния вариант – „Много склонен“ и продължават със „Склонен е“, „Не особено склонен“, „Изобщо не е склонен“. Обратно-фразираният въпрос би дал негативна корелация, без тя в действителност да е негативна. Затова тази променлива се прекодира чрез SPSS, за да бъдат обърнати отговорите – от „Изобщо не е склонен“ към „Много склонен“ и да бъде анализирана действителната корелация.

Резултати

Таблица 2 представлява корелационна матрица, показваща връзката между трите променливи. Тази връзка е представена за всяка държава поотделно.

Спирмън ρ за връзката между **благополучие на работното място и лидерството, подкрепящо служителите в балансирането между служебни и лични задължения**, за България при $N=1122$ е: $\rho = 0,424$, $p < 0,01$. Когато подкрепата от прекия ръководител по отношение на баланса се увеличава, увеличава се и благополучието на работното място. Корелацията е умерена.

За всичките десет държави връзката е значима при $p < 0,01$ и е умерена (от $\rho = 0,314$ в Унгария, до $\rho = 0,445$ в Словакия).

Спирмън ρ за връзката между **благополучие на работното място и помощта, която оказват лидерите на своите служители във връзка с работата**

им, за България при $N=1122$, е: $\rho = 0,300$, $p < 0,01$. Когато по-вероятно е служителят да получава помощ или съвет за работата си от прекия ръководител, толкова по-високо е благополучието на работното място. Корелацията е умерена.

За всичките десет държави връзката е значима при $p < 0,01$ и е умерена или близка до умерена (варира от $\rho = 0,214$ за Чехия, до $\rho = 0,334$ в Словакия).

Направеният анализ показва, че действащата и поведението на лидера оказват влияние на благополучието на работното място на служителите. Връзката на благополучието с първата променлива (лидерство, подкрепящо баланса) се оказва по-силна.

Какво на практика може да означава прекият началник да подкрепя служителите си при балансиране на служебните и личните задължения? Първо, това може да означава служителят да не е прекалено уморен след края на работния ден и да има сили за личните си ангажименти. Тук ролята на лидера е да организира работата между различните членове на екипа така, че тя да бъде изпълнена в срок и никои от екипа да не бъде претоварен за дълго време. Второ, балансът може също така да означава служителят да не бъде ангажиран със служебни задачи в извънработно време или по време на отпуск. Трета възможност е например осигуряване на подходяща продължителност на работното време. Това може да е непълно работно време, с цел служителят да изпълнява и лични ангажименти като грижа за деца или възрастни родители. Може да означава и по-голяма продължителност на работното време, когато човек би искал да посвети повече време на работата си, за да получава по-високо

възнаграждение или заради цели, свързани с кариерно израстване. Четвъртата възможност е балансът да означава пълно работно време, но с гъвкаво начало и край на работния ден. Друга опция е да се работи както от офиса, така и от вкъщи. След пандемията от Ковид 19 работата от разстояние за много професии се оказва възможна и пълното завръщане към офиса не е най-предпочитано от служителите (Раупов, 2022). Повечето от тях биха се радвали да запазят възможността през определени дни в седмицата или месеца да се работи от дистанция.

На изследваните лица в проучването на ESS е зададен въпросът „В каква степен Ви е позволено сами да решавате кога да започвате и приключвате работата?“. 31,3% от българите отговарят, че изобщо не им е позволено, на 14,8% им е позволено до някаква степен и само 7,2% имат изцяло такава свобода. Във Финландия само 9,7% не могат да решават сами кога да започват и приключват работа, а 44,8% могат или изцяло, или частично да определят кога да започват и приключват работа. Трябва да се има предвид, че гъвкавото начало и край на работното време не е приложимо при всички професии и длъжности. Представените процентни съотношения за Финландия и България показват, че съществуват културни и национални различия по отношение на този вид свобода на служителите. Една от причините за това може да бъде ниските нива на социално доверие в България (Паунов, 2020), което има своята проекция в работна среда. Опозицията повече свобода или повече контрол обаче сякаш намери отговор по време на Ковид кризата. Контролът не е невъзможен дори ако служителите работят от

вкъщи или работят с гъвкаво начало и край на работното време.

Чрез данните на ESS беше проверено също така дали съществува значима връзка между средния седмичен брой работни часове, включително извънредния труд и благополучието на работното място. Спирмън ро за връзката между **благополучие на работното място и реално отработените часове седмично** е статистически значим само за две от изследваните десет държави – Естония и Франция. За Естония при $N=967$ коефициентът е: $\rho = -0,088$, $p < 0,01$. За Франция при $N=1084$ коефициентът е: $\rho = 0,069$, $p < 0,05$. Корелацията за Естония е слаба и отрицателна, а за Франция – слаба и положителна. За останалите осем изследвани държави, включително и България, статистически значима връзка между общия брой отработвани часове на седмица и благополучието на работното място не може да бъде потвърдена.

Този резултат показва, че балансът е важен фактор за всички 10 изследвани държави и има ясно изразена връзка с благополучието на работното място. Номиналният брой работни часове не е значим предиктор за благополучие на работното място. Не може да се твърди например, че ако служителите работят по-малко часове са по-щастливи. Хората, които изобщо не работят, са с категорично по-ниски нива на благополучие от работещите. Например по данните на ESS средното субективно благополучие на безработните, които активно търсят работа, е 6,21, на безработните, които не търсят работа – 5,83, а на работещите – 7,50. За цялостната позитивна оценка за живота е важно личността да има поле за професионална изява, но в

същото време да има добър баланс между работа и лично време.

Изводи и бъдещи посоки на изследване

Направеният литературен преглед и практическо изследване показват, че по-високото субективно благополучие на работното място има редица позитивни последици както за личността, така и за организацията. Служителите, които са по-удовлетворени на своето работно място, са с по-голяма производителност, по-креативни, по-здравни и с по-добри способности за вземане на решения. Обикновено те отсъстват по-малко от работа и са по-склонни да помагат на своите колеги или да извършват допълнителни задачи. Всичко това има благоприятно финансово изражение за компаниите. Практическото изследване в настоящата статия откроява значимата роля на лидерството по отношение на благополучието на работното място. Служителите са по-удовлетворени и по-щастливи, когато техните преки ръководители подкрепят баланса между служебни и лични задължения и когато оказват помощ и подкрепа за изпълняване на работата. Лидерството се оказва еднакво важно за всички 10 изследвани държави. Макар да съществуват малки разлики в корелационните коефициенти в различните страни и култури, по-скоро резултатът показва, че това е фактор, важен за всички хора. Лидерството е важно за

положителното или отрицателно възприятие на трудовия живот от личността. Взаимодействието между ръководителите и техните служители могат да бъдат средство за въздействие върху благополучието на работното място.

За да може да се твърди, че лидерството, подкрепящо баланса и оказващо подкрепа за изпълнението на задачите, е важно за всички хора и е по-скоро общочовешки фактор, би било добре да се проследи зависимостта и в държави извън Европа.

Субективното благополучие на работното място е важен и специфичен феномен, съставна част от сложната хармония, която е необходимо да се получи, за да се развива и успява един бизнес. В контекста на многоизмерната обществена и бизнес среда може би е нужно да мислим за благополучието повече като процес, отколкото като нещо, което се постига веднъж завинаги. Това е така заради непрестанно променящите се потребности и цели на личността, както и заради специфичната динамика на психическите процеси. Затова и благополучието е сложна категория и благодарение на множеството изследвания могат да се търсят различни пътища за по-удовлетворяващ и щастлив трудов живот. За решаването на тази задача като част от сложен пъзел се подреждат постиженията в много науки – икономика, психология, социология, антропология, медицина.

Цитирани източници (References):

Паунов, М., 2020. Българското (не)доверие. София: ИК – УНСС.
(Paunov, M., 2020. Balgarskoto (ne)doverie. Sofia: IK – UNSS)

Al Khajeh, E.H., 2018. Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.

Bellet, C., De Neve, J.E., & Ward, G., 2019. Does employee happiness have an impact on productivity? *Saïd Business School WP*, 13.

Diener, E., 2000. Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34.

Diener, E., Lucas, R.E., & Oishi, S., 2018. Advances and open questions in the science of subjective well-being. *Collabra: Psychology*, 4(1).

Diener, E., Oishi, S., & Tay, L., 2018. Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253-260.

Eisele, P., 2020. Transformational and Devious Leadership and How it Predicts Stress and Workplace Wellbeing. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(3), 163.

European Social Survey, 2022. <https://doi.org/10.21338/NSD-ESS10-2020>

European Social Survey European Research Infrastructure (ESS ERIC). (2022). ESS10 - integrated file, edition 2.1 [Data set]. Sikt - Norwegian Agency for Shared Services in Education and Research. <https://doi.org/10.18712/ess10>

Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeing, E., & Commandeur, H., 2020. Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*.

Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A., 2018. Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202.

Lu, L., & Gilmour, R., 2004. Culture and conceptions of happiness: Individual oriented and social oriented SWB. *Journal of Happiness Studies*, 5(3), 269-291.

Oishi, S., 2010. Culture and well-being: Conceptual and methodological issues.

Paunov, M., 2022. On Viruses and Humans: Psychological and Cultural Challenges to Human Resources Management in Remote Working Conditions. *Икономически изследвания*(1), 3-17.
(Paunov, M., 2022. On Viruses and Humans: Psychological and Cultural Challenges to Human Resources Management in Remote Working Conditions. *Ikonomicheski izsledvania*(1), 3-17)

Russell, J.A., 1991. Culture and the categorization of emotions. *Psychological bulletin*, 110(3), 426.

Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R., 2020. The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171.

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347.

Tenney, E.R., Poole, J.M., & Diener, E., 2016. Does positivity enhance work performance?: Why, when, and what we don't know. *Research in Organizational Behavior*, 36, 27-46.

Veenhoven, R., 2012. Cross-national differences in happiness: Cultural measurement bias or effect of culture? *International Journal of Wellbeing*, 2(4).

Relationship between Leadership and Well-Being at Work – Evidence from a European Social Survey

Elena Koulova

Abstract: Subjective and emotional well-being attracts the attention of Bulgarian and foreign authors who focus on various research approaches. In the context of the complex conceptual nature of well-being, the role of leadership as a factor in employee satisfaction in work teams stands out. In this article, the relationship between specific leadership approaches and well-being at work will be surveyed in 10 European countries – Bulgaria, Czech Republic, Croatia, Finland, France, Lithuania, Estonia, Slovenia, Slovakia, Hungary. The analysis confirms that there is a relationship between employee satisfaction and a) support from managers regarding the balance between work and personal commitments and b) managers' willingness to give work-related help or advice, if needed. Leadership with understanding of employees' need for balance in their lives has been shown to be a significant predictor of well-being. Work-related professional help and advice also correlates positively with satisfaction at work. A lot of studies confirm that higher levels of work-related well-being are associated with greater labor productivity. The present analysis contributes to a deeper understanding of the significant role of leaders at different management levels in achieving organizational goals through successful models of interaction with employees. The study of leadership and its relationship to employee well-being provides new opportunities for successful management practices.

Key words: well-being, leadership, quality of life, happiness, human resource management.

JEL: I31.