

НАЦИОНАЛЕН ВОЕНЕН УНИВЕРСИТЕТ „ВАСИЛ ЛЕВСКИ”
ВЕЛИКО ТЪРНОВО



ФАКУЛТЕТ „ЛОГИСТИКА И ТЕХНОЛОГИИ”

КАТЕДРА „ЛОГИСТИКА И МЕНИДЖМЪНТ”

АНЕЛИЯ КОСТАДИНОВА НИКОЛОВА

**„ВЛИЯНИЕТО НА МЕЖДУЛИЧНОСТНИТЕ ОТНОШЕНИЯ В ГРУПА
ПРИ ИЗГРАЖДАНЕТО НА ЕКИПИ В НАЦИОНАЛЕН ВОЕНЕН
УНИВЕРСИТЕТ „ВАСИЛ ЛЕВСКИ”**

АВТОРЕФЕРАТ

**на дисертация за получаване на образователна и научна степен
„ДОКТОР”**

Област на висшето образование

3. „Социални, стопански и правни науки”

Професионално направление

3.7. „Администрация и управление”

Научна специалност

„Организация и управление извън сферата на материалното производство”

Научен ръководител:

Проф. д.н. Елица Петрова

**Велико Търново
2026**

Дисертационният труд е обсъден на 04.06.2026 г. на катедрен съвет в катедра „Логистика и мениджмънт“ от факултет „Логистика и технологии“ на Национален военен университет „Васил Левски“, град Велико Търново, по докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство (сигурност и отбрана)“ и насочен към официална защита.

Дисертационният труд се състои от 233 страници

Основен текст – 194 страници

Приложения – 3 приложения, 24 страници

Литературни източници – 7 страници

Брой на литературните източници – 110

Брой на фигурите в основния текст – 85

Брой на фигурите в приложения – 28

Брой на таблиците в основния текст – 1

Брой на таблиците в приложения – 59

Брой на публикациите – 5

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 10.09.2026 г. от 11:30 часа в учебен кабинет № 3226, втори етаж, трети учебен корпус на факултет „Логистика и технологии“ в Национален военен университет „Васил Левски“, град Велико Търново.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в Института за научноизследователска и иновационна дейност на Национален военен университет „Васил Левски“, град Велико Търново.

Авторът на дисертационния труд е докторант чрез самостоятелна подготовка в катедра „Логистика и мениджмънт“ от факултет „Логистика и технологии“ на Национален военен университет „Васил Левски“, град Велико Търново. Докторантът работи като асистент в катедра „Логистика и мениджмънт“ на Национален военен университет „Васил Левски“.

Автор: Анелия Костадинова Николова

Тема: „Влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи в национален военен университет „Васил Левски“

Тираж ___ броя

Излиза от печат на __.__.2026 г.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. АКТУАЛНОСТ НА ПРОБЛЕМА

През последните десет години предизвикателствата пред управляващите при ефективното използване на човешките ресурси и управлението на поведението на организацията се увеличиха. Организацията все повече се опитват да намерят по-добри начини за използване и повишаване на уменията и способностите на своята работна сила, в т.ч. и чрез намиране на нови пътища за подобряване на уменията за междуличностна интеракция, комуникация и работа в екип.

Поведението на индивидите и групите в организацията се влияе от широк набор от фактори, които оказват силно влияние върху функционирането ѝ, а изследването и анализът на човешкото поведение в организациите се извършва чрез правилата и подходите на организационното поведение. Разглеждайки организацията като група от хора, които допринасят с усилията си за постигане на обща цел, трябва да се има предвид, че тя е вид механизъм, който помага дейностите да се извършват ефективно.

Управляващите са изправени пред предизвикателството да изследват и установят влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи, да анализират проблемите в професионалната практика и възможностите за повишаване на професионалните постижения. Основен приоритет за постигането на тази цел е търсенето на подходящи за съответната структура начини за подобряване на състоянието на междуличностните отношения в организацията.

2. ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА ТЕЗА

Влиянието на междуличностните отношения в група, разгледано и изследвано през призмата на управлението на хора и организации, има решаващо значение при формирането на колективи от хора, при изграждането на екипи и тяхното ефективно функциониране.

3. ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Основната цел на дисертационния труд е, на основата на емпирично изследване, чрез анализиране на организационната среда и организационния климат в структури от НВУ „Васил Левски“, да се проследи ефективността на организационните взаимоотношения и работата в групи и екипи и да се предоставят насоки за подобряване на междуличностните отношения, способността на организацията да се справи с проблеми от междуличностен характер, уменията за работата в конфликтни ситуации и постигане на по-високи нива на доверие и сътрудничество.

Във връзка с дефинираната основна цел в дисертационния труд са формулирани за решаване следните научно-изследователски задачи:

1. Да се извърши теоретичен преглед на основни постановки, касаещи организационното поведение, и да се проследи еволюцията му чрез неговите три главни нива - индивидуално, групово и организационно.

2. Да бъдат (анализирани) подобрени и доразвити съществуващи вече методологии за изследване на влиянието на междуличностните отношения в група при

изграждането на екипи, отчитайки особеностите и спецификата на респондентите в средата за образование и наука в сигурността и отбраната.

3. Да се проведе емпирично изследване в реална среда и да се извърши статистически анализ на наблюдаваните явления и процеси, касаещи влиянието на междуличностните отношения в група, при изграждането на екипи в Национален военен университет „Васил Левски” и различни негови структури, звена и респонденти.

4. Да бъдат открити проблемните области и да се предложат насоки за подобряване на състоянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи в структури и звена от Национален военен университет „Васил Левски”.

4. ОБЕКТ И ПРЕДМЕТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Обект на изследване в настоящия дисертационен труд са междуличностните отношения в Национален военен университет „Васил Левски” и различни негови структури, звена и респонденти.

ПРЕДМЕТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Предмет на изследване на дисертационния труд е влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи.

5. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Изследването върху влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи в Национален военен университет „Васил Левски” се осъществява в периода 2023-2026 г. През 2023 г. се извършва подготвителната работа по изследването с проучване на теоретични и практико-приложни постановки на водещи и нови български и световни автори в областта на управлението на груповата динамика и организационното поведение. В периода май-септември 2024 г. се осъществява проучването чрез въпросник в реална среда във факултет „Сигурност и отбрана”, позициониран в град Велико Търново, факултет „Логистика и технологии”, позициониран в град Велико Търново, факултет „Артилерия, ПВО и КИС”, академичния, и административен състав към тях, администрацията на Национален военен университет „Васил Левски” и Професионален сержантски колеж към Национален военен университет „Васил Левски”, последните като контролната група в изследването. Анкетирани 160 служители, от които: академичен състав – 82 души; административен състав – 58 души; Професионален сержантски колеж (контролна група в изследването) – 20 души. Взелите участие служители от структурите на Национален военен университет „Васил Левски” формират представителна статистическа извадка, докато респондентите на контролната група в изследването – Професионален сержантски колеж, формират генерална статистическа съвкупност. В периода 2025-2026 г. се извършва статистическа обработка на данните, получени от емпиричното изследване в реална среда, изготвя се модел за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски”.

Изследването се основава на съвкупност от методи. Като основен метод е подготвено и проведено емпирично изследване в реална среда сред служители на Национален военен университет „Васил Левски” в различни негови структури, звена и

респонденти. Приложени са методи на историко-теоретично изследване, комбинирани методи и специфични методи като наблюдение, сравнителен анализ, индукция, дедукция, системен подход, анкети и интервюта, математическа и статистическа обработка на данни. С цел потвърждаване на резултатите и взаимстване на добри практики се проведе дълбочинно интервю с представители на командването на Професионален сержантски колеж.

За извеждането на статистически значими разлики е използван математико-статистически софтуер MATLAB (MATrix LABoratory) и програми за изчисления в Microsoft Excel. В допълнение, за проверка на статистически значими данни, събития и явления, е извършено статистическо сравнение, чрез двустранен Z – тест за сравнение на относителни честоти (пропорции) в две независими и двустранен тест на Стюдънт за сравнение на средните в две независими извадки. Резултатите от диагностичния експеримент са оформени и представени както таблично, така и графично.

ОГРАНИЧЕНИЯ

Изследването има доброволен характер, поради което не обхваща генералната съвкупност към Национален военен университет „Васил Левски”, а представителна извадка от персонала.

В изследването участват представители от академичния състав, представители от административния състав и Професионален сержантски колеж, поради свързаността на работата и тясната работна връзка в ежедневието работен процес между трите изследвани групи.

Емпиричното изследване в реална среда се съсредоточава върху анализ на влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи при значими структури към Национален военен университет „Васил Левски”, но предложената методология би могла да се използва за диагностика на структури от държавното управление и публичните организации, бизнес-ориентираните организации, неправителствените организации.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Структура на дисертационния труд.

Разработването на дисертационния труд е насочено към изпълнение на поставената научноизследователска цел и произлизащите от нея изследователски задачи. Анализът е концентриран към обекта и предмета на изследване в съответствие с формулираната изследователска теза и поставените ограничения. В тази връзка, дисертационният труд се състои от увод, три глави със съответните изводи към тях, общи изводи, заключение, списък с използваната литература и списък на приложенията.

Съдържанието на дисертационния труд е структурирано както следва:

СЪДЪРЖАНИЕ

Увод.....	5
Първа глава. Концепция за организационното поведение през призмата на управлението и връзката „индивид-група-организация”.....	11
1. Исторически преглед, същност и значение на организационното поведение.....	11

2. Основи на индивидуалното човешко поведение – разкриване, изясняване и анализиране на човешкото поведение в процеса на труда.....	23
3. Основи на груповото поведение – група, групова динамика, създаване на екип.....	31
4. 4. Организацията – сложна социална система.	40
Изводи от глава първа.....	44
Втора глава. Емпирично изследване върху влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи в национален военен университет „Васил Левски”.....	46
1. Методология на изследването върху влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи в Национален военен университет „Васил Левски”.....	46
2. Анализ на социално-демографския профил на респондентите на изследването върху влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи в Национален военен университет „Васил Левски”.....	54
3. Диагностика и анализ на характеристики на личността и индивидуалното поведение в Национален военен университет „Васил Левски”.....	57
4. Диагностика и анализ на груповото поведение и групова динамика в Национален военен университет „Васил Левски”.....	93
5. Диагностика и анализ на организацията и организационно поведение в Национален военен университет „Васил Левски”.....	116
Изводи от глава втора.....	134
Трета глава. Насоки за подобряване състоянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи чрез анализ на проблемите в професионалната практика и възможностите за повишаване на професионалните постижения на индивидуално, групово и организационно ниво.....	136
1. Анализ на проблемите в професионалната практика и възможностите за повишаване на професионалните постижения на индивидуално ниво в Национален военен университет „Васил Левски”.....	136
2. Анализ на проблемите в професионалната практика и възможностите за повишаване на професионалните постижения на ниво група в Национален военен университет „Васил Левски”	144
3. Анализ на професионалната практика и възможностите за повишаване на професионалните постижения на ниво организация в Национален военен университет „Васил Левски”.....	152
4. Модел за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски”.....	163
4.1. Въведение	163
4.2. Основни и допълнителни стратегически цели.....	164
4.3. Диагностика на работната среда в Национален военен университет „Васил Левски”.....	165
4.4. Обобщен профил на респондентите.....	172
4.5. Общоорганизационни предложения за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски”.....	176

4.6. Предложения и мерки за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски” по целеви групи.....	179
4.7. Очаквани резултати от предложените мерки за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски” по целеви групи.....	183
4.8. Управление, риск и мониторингова рамка	184
Изводи от глава трета.....	185
Общи изводи.....	187
Заклучение.....	190
Декларация за оригиналност	192
Научни и практико-приложни приноси.....	193
Използвани източници.....	195
Източници на кирилица.....	195
Източници на латиница.....	198
Интернет източници.....	202
Приложение 1 Въпросник	204
Приложение 2 Специфики на индивидуалното, групово и организационно поведение в Национален военен университет „Васил Левски”.....	209
Приложение 3 Проверка на статистически значими данни чрез описателни статистики, двустранен Z – тест за сравнение на относителни честоти (пропорции), двустранен тест на Стьудънт, достигнатото ниво на значимост p-value.....	220

Синтезирано изложение на дисертационния труд.

ГЛАВА ПЪРВА е озаглавена **Концепция за организационното поведение през призмата на управлението и връзката „индивид-група-организация”**. В нея е направен исторически преглед на същността и значението на организационното поведение. На следващо място се изяснява и анализира индивидуалното човешкото поведение в процеса на труда. Разгледано е груповото поведение, групова динамика и връзката между междуличностните отношения и създаването на ефективен екип.

1. Исторически преглед, същност и значение на организационното поведение.

Организационното поведение е област на експертиза, изучаваща три детерминанти на поведението в организациите: индивид, група и организация в своята цялост. Изследва човешкото поведение в организационната среда и търси отговор на въпроса, как човекът си взаимодейства с организацията и как организацията влияе върху поведението на хората в нея. Основната цел на организационното поведение е да обясни, прогнозира и влияе върху поведението на хората и групите в организациите, като изследва поведението и действията на хората в работна среда.

Терминът „организационно поведение” се появява за първи път в доклад, публикуван от американските изследователи Р. Гордън и Д. Хауел през 1959 година относно проведено изследване в американски бизнес школи. Организационното

поведение е приложна поведенческа наука, изградена върху приноси от редица поведенчески дисциплини, главно психология, управление, социология и антропология.

В книгата си „Поведението в организациите”, публикувана през 1991 г. Ван Флийт посочва, че организационното поведение е „изследване на човешкото поведение в рамките на организацията, самата организация и взаимодействието между тях двете“¹ и твърди, че то се занимава с характеристиките на процесите, които формират самата организация и с човешките характеристики, потребности и мотивация на хората да работят в организацията.²

Друга дефиниция предлага Стивън Робинс, според който организационно поведение е „изследователска област, която проучва отражението, което индивидите, групите и структурата предизвикват в поведението на организациите с оглед да се приложат тези познания, за да се подобри ефективността от функционирането на организацията”³.

През 2018 г. в „Organization and Organizational Behaviour” Джеферсън Уайт посочва, че организационното поведение се занимава с „изучаването на това какво правят хората в една организация и как това поведение влияе върху представянето на организацията”⁴. Класическата ера в развитието на организационното поведение обхваща периода от 1900 до 1930 г., приблизително когато започва да се развива първата научна теория на управлението.

В продължение на много години научихме, че организационното поведение трябва да се изучава и прилага в рамка за непредвидени обстоятелства. Най-значимите теми за изследване в момента и тези с най-голям принос към работната среда и нейното цялостно подобряване са свързани с теории за мотивация, стиловете на управление, междуличностните отношения, комуникацията и други видове интеракции между хора и групи, лидерството, конфликтността, структурата и дизайна на работата, удовлетворението на служителите. Връзката индивид (индивидуални характеристики и особености) – група (групови характеристики и особености) – екип (екипни характеристики и особености) и организация – (организационни характеристики и особености) е основополагаща при изследване на човешкото поведение в организациите.

2. Основи на индивидуалното човешко поведение – разкриване, изясняване и анализиране на човешкото поведение в процеса на труда.

Управлението на индивидуалното трудово поведение е свързано с разкриване, изясняване и анализиране на човешкото поведение в процеса на труда. Всеки човешки индивид представлява органична система, в която си взаимодействат генетични и социални фактори и неговото поведение е резултат от това взаимодействие. При всеки

¹ Van Fleet, D.D., Behavior in organizations. Boston, MA: Houghton Mufflin, p. 7.

² Van Fleet, D.D., Behavior in organizations. Boston, MA: Houghton Mufflin, p. 7.

³ Robbins, S.P. Organizational Behavior. NJ: Prentice Hall, 1993, p. 8.

⁴White, Jefferson. Organization and Organizational Behaviour. 2018. Studocu.com. <https://www.studocu.com/en-us/document/california-state-university-chico/seminar-in-organizational-behavior/bca-629-ob-lecture-notes-1-3/3990404>, available 15.01.2023.

индивид това взаимодействие е различно в конкретните си прояви и това води до уникалността на всяка личност.⁵

Индивидуалното поведение е съвкупност от постъпки, действия и реакции на даден организъм или човек в отговор на вътрешни или външни стимули, като се изразява в комуникация с други същества и средата.

Личностната черта е специфичен компонент на личността, който описва конкретните тенденции, които човек трябва да чувства, мисли и действа по определен начин. Концепцията за „Големите пет личностни черти“ включва набор от основни черти, които могат да бъдат използвани и управлявани от организациите.

Важно въздействие върху организационното поведение имат работните ценности, нагласи и настроения, които имат потенциала да си влияят взаимно. Работните ценности са личните убеждения на работника относно очакваните резултати, работа и поведение на работното място, които са предикат за възможно етично поведение на работното място. Работните нагласи са системи от чувства, вярвания и мисли, които хората имат за това как да се държат в текущите си работни места и организации, докато работните настроения са чувствата на хората по времето, когато те действително изпълняват работата си.

Работните настроения също са важни детерминанти на поведението в организациите. Настроението има важни последици за организационното поведение. Както положителните, така и отрицателните настроения влияят върху вземането на решения. Тъй като управляващите могат да направят много неща, за да насърчат положителните настроения, работните настроения получават допълнително внимание от изследователите.⁶

Голман (1998) разглежда емоционалната интелигентност като асимилация на самосъзнание, емпатия, увереност, оптимизъм, контрол на импулсите, социална осъзнатост, самоуправление и в крайна сметка управление на взаимоотношенията. Бар-Он (1997) концептуализира емоционалната интелигентност като съвкупност от характеристики на черти и състояния, конкретно интраперсонален и междуличностни, стрес толерантност, адаптивност и способност за решаване на проблеми, както и оптимистично настроение.⁷ На работното място емоционалната интелигентност може да се използва за формиране на хармонични екипи, като се възползват от талантите на всеки член. За да постигнат това, колегите, които са добре запознати с емоционалната интелигентност, могат да търсят възможности да се мотивират и да вдъхновят другите да работят заедно за създаването на успешен екип.⁸

⁵ Петрова, Е., Управлението в променяния се свят, ИК на НБУ „В. Левски“, Велико Търново, 2012. ISBN 978-954-753-093-5.

⁶ Virtual University of Pakistan (2012). Organizational Behaviour. OVERVIEW OF COURSE. MGT502. Virtual University of Pakistan, available 19.07.2023. [vu.edu.pk https://ocw.vu.edu.pk](https://ocw.vu.edu.pk) > Course...

⁷ Molloy, Sandra (2023). Team Building Interpersonal Relationships in Gaelic Games. A thesis submitted for the Professional Doctorate in Elite Performance at the University of Central Lancashire. <https://clock.uclan.ac.uk/id/eprint/52800/1/DR%20THESIS3.0%20CLOCK%20SUBMISSION.pdf>, available 20.06.2025.

⁸ Bauer, Talya, Berrin Erdogan (2012). An Introduction to Organizational Behavior. This book is licensed under a Creative Commons by-nc-sa 3.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>) license. available 19.07.2023. <https://2012books.lardbucket.org> > pdfs > an-intro...PDF.

3. Основи на груповото поведение – група, групова динамика, създаване на екип

В литературата се срещат разнообразни определения за **групата**. Най-често тя се представя като „социално формирание в рамките на определена организация и като съвкупност от повече от двама индивиди, които си взаимодействат и се намират в отношение на взаимна зависимост в процеса на постигане на определени общи цели, споделят сходни характеристики и колективно чувство за единство и отговорност.”⁹

Музафер Шериф формулира следната дефиниция за социална група „социална единица, състояща се от броя на лицата, които взаимодействат един с друг по отношение на: общи мотиви и цели; общоприети роли и разделение на труда; общоприет статус (социален ранг) и взаимоотношения; общоприети норми и ценности; общоприети награди и санкции, когато нормите са били спазени или нарушени”.¹⁰ Работните групи са основните градивни елементи на една организация. Групите допринасят за ефективността на организацията, когато целите на групата са съгласувани с целите на организацията.

Група е съвкупност от хора, предмети или явления, обединени от обща цел. Тя може да означава и колектив, обединен по общ признак. За разлика от групата **екипът** е съвкупност от хора (или отделни специалисти), които работят заедно, обединени от обща цел или задача, като споделят умения, отговорности и ресурси, за да постигнат по-добри резултати, отколкото биха постигнали индивидуално. Екипът може да се определи и като група, в която членовете влияят един на друг, за да се постигне една или повече от целите на организацията.¹¹ Екипът се определя и като група от хора, които извършват по едно и също време, съвместна работа или действие, под ръководството на началник.¹²

Докато групата може да функционира като съвкупност от индивиди с относително самостоятелен принос, екипът предполага по-висока степен на взаимна отговорност, синергия и споделена ангажираност към общ резултат. Разграничението между група и екип се изяснява в трудовете на Каценбах и Смит, които дефинират екипа като „малък брой хора с взаимодопълващи се умения, ангажирани с обща цел, общи резултатни цели и подход, за които носят взаимна отговорност”¹³.

Проектирането на ефективен екип означава вземане на решения относно състава на екипа (кой трябва да бъде в екипа), размера на екипа (оптималния брой хора в екипа) и разнообразието на екипа (трябва ли членовете на екипа да са с подобен опит или с различен опит). Отговорите на тези въпроси ще зависят до голяма степен от типа задача, която екипът ще изпълнява.

Междоличностните отношения са връзките и взаимодействията между двама или повече души, които включват общуване, приятелство, близост и партньорства, вариращи от временни до дълготрайни, като са основани на емоции и потребност от

⁹ Петрова, Е., (2013). Основи на управлението. ИК на НБУ „Васил Левски”. Велико Търново. ISBN 978-954-753-121-5.

¹⁰ Sherif, M., C. Sherif, An Outline of Social Psychology, rev.ed. Harper & Brothers: New York, p. 143–180.

¹¹ Deaconu, 2004, Deaconu, A. (2004). Factorul uman și performanțele organizației. București: ASE

¹² Малък академичен речник, 2010, Mic Dicționar Academic. (2010). Retrieved 13.01.2026, from Dexonline: <https://dexonline.ro/definitie/echip%C4%83>

¹³ Katzenbah, J.R., and Smit, D. K. (1993) The Wisdom of teams. Creating the high performance organization. Harvard Business Scholl Press.

комуникация. Те обхващат всички сфери на човешкия живот – от семейни и приятелски до професионални връзки, и са ключови за изграждане на човешки опит, сътрудничество и хармонично съществуване. Междудличностните отношения са всички форми на свързване, които формираме с другите, изградени върху общуване, емоции и споделени преживявания. Те се основават на комуникация и съвместни дейности, като са ключови за социалното свързване, включвайки споделяне, сътрудничество и разбиране.

Връзката **между междудличностните отношения и създаването на ефективен екип** е фундаментална и неразривна: добрите междудличностни отношения (доверие, комуникация, уважение, сътрудничество, позитивен климат) създават здрава основа за ефективен екип, като увеличават сплотеността, мотивацията и продуктивността, докато лошите отношения водят до конфликти, ниско представяне и разпад на екипа; успешният екип пък подхранва тези отношения чрез успехи и споделени цели, което води до положителна верижна реакция.

4. Организацията – сложна социална система.

Организацията е структура, възникваща в резултат на преднамерена договореност за обединяването на усилията на определен кръг хора, които ще работят за постигането на определена колективна цел, контролира собствените си резултати и има граници отделящи я от обкръжаващата среда. В литературата, третираща този въпрос, под „организация” най-често се разбира: ред, подреденост, систематизираност на нещо материално или духовно; нещо, което е противоположно на хаоса, дезорганизацията, безпорядъка; дейността по създаване на подреденост; обединение, институция, учреждение; сложна социална система, изградена от различни елементи, между които съществуват връзки и взаимозависимости.¹⁴

Организационната структура и организационната култура влияят върху това как хората и групите се държат в една организация. Заедно те осигуряват рамка, която оформя нагласите, поведението и представянето. Организациите трябва да създадат структура и култура, които им позволяват да управляват ефективно индивидите и междугруповите отношения. Организационната структура е официалната рамка, чрез която работните задачи се разделят, групират и координират.

За нашите цели приемаме, че организационната култура е набор от неформални ценности и норми, които контролират начина, по който индивидите и групите взаимодействат помежду си и с хората извън организацията. Културата всъщност е мощен начин за контролиране и управление на поведението на служителите. Освен че има последици за организационното представяне, организационната култура е ефективен контролен механизъм за диктуване на поведението на служителите.¹⁵

Ако средата беше свършено статична, ако уменията и способностите на служителите бяха винаги актуални и неспособни да се влошат и ако утрешният ден винаги беше точно същият като днес, организационните промени биха имали малко или никакво значение за управляващите. Реалният свят обаче е турбулентен и изисква

¹⁴ Пенчев, П., И. Пенчева, Основи на управлението, изд. Абагар, Велико Търново, 2002, стр. 43.

¹⁵ Bauer, Talya, Berrin Erdogan (2012). An Introduction to Organizational Behavior. This book is licensed under a Creative Commons by-nc-sa 3.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>) license. available 19.07.2023. <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-intro...PDF>.

организациите и техните членове да претърпят динамична промяна, ако искат да се представят на конкурентно ниво. Поради което, можем да направим извода, че разбирането на организационното поведение е важно за управляващите, които носят отговорността за подобряване на организационната ефективност, способността на организацията да постига целите си. Те са изправени пред предизвикателството да изследват и установят влиянието на междуличностните отношения в група и да намерят подходи за подобряване състоянието на междуличностните отношения в организацията.

НАПРАВЕНИТЕ ИЗВОДИ ОТ ГЛАВА ПЪРВА СА СЛЕДНИТЕ:

След разгледаните подробно теоретични постановки на организационното поведение могат да бъдат изведени следните изводи към първа глава:

1. Основната практико-приложна цел на организационното поведение е да обясни, прогнозира и влияе върху поведението на хората и групите в организациите, като изследва поведението и действията на хората в работна среда, в т.ч. да прилага натрупаните знания за поведението на индивидите, групите и организацията и конструира цялостно виждане за това какво представлява организацията, как работи тя и как може да се промени, ако това се налага.

2. Връзката индивид (индивидуални характеристики и особености) – група (групови характеристики и особености) – екип (екипни характеристики и особености) и организация – (организационни характеристики и особености) е основополагаща при изследване на човешкото поведение в организациите.

3. Връзката между междуличностните отношения и създаването на ефективен екип е фундаментална и неразривна: добрите междуличностни отношения (доверие, комуникация, уважение, сътрудничество, позитивен климат) създават здрава основа за ефективен екип, като увеличават сплотеността, мотивацията и продуктивността.

4. Организационната структура и организационната култура влияят върху това какво е поведението и какви са действията на хората и групите в една организация. Организационната структура предоставя официалната рамка, чрез която работните задачи се разделят, групират, координират и описва как управляващите групират хора и ресурси, интегрират хора и групи, за да ги стимулират да работят заедно и как организационните ценности и норми влияят на взаимоотношенията между групите и ефективността на организацията.

ГЛАВА ВТОРА е озаглавена **Емпирично изследване върху влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи в Национален военен университет „Васил Левски“**. В нея са разгледани методите за изследване на междуличностните взаимоотношения и е изведена универсална методика за изследване на целевите групи, при отчитане на спецификата им. Извършва се статистическа обработка на данните от проведеното емпирично изследване в реална среда.

1. Методология на изследването върху влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи в Национален военен университет „Васил Левски”

Емпиричното изследване върху влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи в Национален военен университет „Васил Левски” преминава през няколко етапа: диагностичен етап, при който се извършва преглед на теоретичните постановки, касаещи проблема, установява се връзката им с обекта на изследване и се изготвя методология за изследването; основен етап, в течение на който се провежда на емпиричното изследване в реална среда и заключителен етап, при който се установяват и анализират откритите на предходния етап проблеми и се търсят възможни решения, на базата на установените статистически данни се предлага научно обоснован модел за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски”.

Методологията за изследването върху влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи в Национален военен университет „Васил Левски” е разработена в съответствие с теоретичното богатство, съдържащо се в науките по управление, управление на човешките ресурси, организационна психология и организационно поведение, с отчитане на българския, руския и западноевропейския опит. Използвани са разнообразие от теории, концепции и методики за изследване на междуличностните взаимоотношения, които са приведени в съответствие с изследваната целева група, при отчитане на нейната специфика.

При конструиране на въпросите за модул първи „Диагностика на личността и индивидуалното поведение” са използвани основно концепциите за: „Големите пет личностни черти” – сговорчивост, добросъвестност, негативна емоционалност, екстровеерност и откритост; работни ценности, нагласи и настроения в т.ч. удовлетворение от работата, включеност в работата и организационният ангажимент; емпатия, емоции и емоционална интелигентност; стереотипи; работна етика и етичност; други.

При конструиране на въпросите за модул втори „Диагностика на груповото поведение и групова динамика” са използвани предимно концепциите за: работни роли; групови норми; развитие на групата; разбиране за екип и екипност; проблеми, забелязани по отношение на мотивацията на личния състав за работа и изпълнение на служебните задължения; елементи в груповата работна среда. При конструиране на въпросите за модул трети „Диагностика на организацията и организационно поведение” са използвани главно концепциите за: стил на управление; лидерство и лидерско присъствие; власт и йерархия; мотивация; ниво на конфликти и конфликтност; агресия в работната среда; организационна култура; организационна промяна.

В допълнение за проверка на статистически значими данни, събития и явления е извършено статистическо сравнение, при което е използван следният статистически инструментариум:

1. Описателни статистики – таблици и графики.
2. Двустранен Z – тест за сравнение на относителни честоти (пропорции) в две независими извадки, относно наличието на определен признак, при който нулевата

хипотеза гласи, че различието между пропорциите в двете извадки има случаен характер. Проверяващата статистика има вида:

$$Z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\left(\frac{f_1 + f_2}{n_1 + n_2}\right)\left(1 - \frac{f_1 + f_2}{n_1 + n_2}\right)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}} \quad 1.1$$

където n_1 и n_2 са обемите на двете извадки, $p_1 = f_1/n_1$ и $p_2 = f_2/n_2$ са пропорциите от двете извадки, а f_1 и f_2 а честотите на признака в двете извадки. При вярна нулева хипотеза, проверяващата статистика има (приблизително) нормално стандартно Z -разпределение. Нулевата хипотеза се отхвърля при достатъчно големи стойности на $|Z|$.

3. Двустранен тест на Стьудънт за сравнение на средните в две независими извадки, при който нулевата хипотеза гласи, че различието между средните в двете извадки има случаен характер. Проверяващата статистика има вида:

$$t(n_1 + n_2 - 2) = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)\left(\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}\right)}} \quad 1.2$$

където n_1 и n_2 са обемите на двете извадки, $\bar{x}_1$ и $\bar{x}_2$ са средните от двете извадки, а s_1^2 и s_2^2 са дисперсиите на двете извадки. При вярна нулева хипотеза, проверяващата статистика има t -разпределение на Стьудънт с $n_1 + n_2 - 2$ степени на свобода. Нулевата хипотеза се отхвърля при достатъчно големи стойности на $|t(n_1 + n_2 - 2)|$.

Модерният математико-статистически подход позволява нулевите хипотези да се проверяват чрез достигнатото ниво на значимост p -value, което от своя страна се пресмята въз основа на типа на нулевата хипотеза и стойността на проверяващите статистика. Основната интерпретация на p -value е наличието/вероятност за грешка от първи род, т.е. когато се отхвърля вярна нулева хипотеза). Малките стойности на p -value дават статистически аргумент за отхвърляне на нулевата хипотеза, като общоприетата прагова стойност за социалните и поведенческите науки е 0.05 (5%). Записът p -value = 0.000 се тълкува, както следва: p -value < 0.001 (виж например табл.1, табл.2). В случаите, когато p -value е между 5% и 10% е налице наблюдавана тенденция. Посоката на ефектите на проверяващите статистики е видима съответно от приведените пропорции и средни стойности.

За извеждането на статистически значими разлики е използван математико-статистически софтуер MATLAB (MATrix LABoratory), който представлява софтуерна среда и програмен език, създаден за числен анализ, изчисления, визуализация на данни и програмиране.

2. Анализ на социално-демографския профил на респондентите на изследването върху влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи в Национален военен университет „Васил Левски“.

В изследването са анкетирани 160 служители от Национален военен университет „Васил Левски“, от които: академичния състав – 82 души; административния състав – 58 души; Професионален сержантски колеж (ПСК, контролна група в изследването) – 20 души. Академичният състав заема 51% като част от представителната извадка, административния състав – 36%, а представителите на Професионален сержантски колеж – 13% от общо респондентите. Взелите участие респонденти формират представителна статистическа извадка, докато респондентите на контролната група в изследването – Професионален сержантски колеж формират генерална статистическа съвкупност.

Социално-демографският профил на анкетираните показва следната особеност – налице е неравномерност в разпределението по признака пол на респондентите, а именно 74% от анкетираните респонденти са мъже, а 24% от анкетираните респонденти са жени. Този факт не е необичаен и се обяснява със спецификата на средата, в която се провежда изследването, а именно – сферата на сигурността и отбраната

В следствие на анализа на възрастовата структура, констатираме че лицата между 46 – 55 години формират 40% от анкетираните, лицата между 36 – 45 години формират 37% от анкетираните, респондентите на възраст 56 – 65 години представляват 14%, 8% от анкетираните са на възраст 25 – 35 години и респондентите над 65 години формират 1% от анкетираните. В дисертационния труд, анализите са онагледени графично.

3. Диагностика и анализ на характеристики на личността и индивидуалното поведение в Национален военен университет „Васил Левски“

Модул първи „Диагностика на личността и индивидуалното поведение“ от използвания въпросник включва осем въпроса и има за цел да изследва някои основни характеристики личността, които влияят върху представянето в група и индивидуалното поведение при формирането на групи и екипи. Поведението на индивидуално ниво е изследвано чрез проучване на: ценности, нагласи, възприятия и вземане на решения; личност и емоции; компетентности; потребности, мотивация и удовлетвореност от работата. Анализите са онагледени графично към всеки въпрос от въпросника в дисертационния труд.

Анализът на резултатите по първи модул показва, че при изследване на личностните черти по концепцията на „големите пет“ личностни черти и допълнителни основни такива анализът на данните показва резултати на много добро ниво, а именно:

- 78% от респондентите притежават личностна черта „екстровеерност“;
- 92% от респондентите притежават емоционална стабилност. Наблюдава се тенденция в полза на ПСК спрямо административния състав [$Z = 1.753$; $p\text{-value} = 0.080$].
- 96% от респондентите притежават личностна черта „сговорчивост“;
- 96% от респондентите притежават личностна черта „добросъвестност“.

При сравнения между групите (Z -стойности и p -values) се наблюдава значимо различие в полза на академичния състав [$Z = 2.977$; $p\text{-value} = 0.003$] спрямо административния състав. Акад. VS ПСК: двете групи имат 100%, което води до невъзможност за

изчисляване на Z-стойност (липсва вариация). Адм. VS ПСК: $p = 0.134$ – не е значима разлика.

- 96% от респондентите се отнасят с отговорност към чуждия опит. При сравнения между групите (Z-стойности и p-values) се наблюдава значимо различие в полза на академичния състав [$Z = 2.977$; $p\text{-value} = 0.003$] спрямо административния състав. Акад. VS ПСК: $p = 100\%$, което води до невъзможност за изчисляване на Z-стойност (липсва вариация). Можем да твърдим, че отвореността към чуждия опит е висока във всички групи.

- 70% от анкетираните посочват, че не вярват външните сили до голяма степен да са отговорни за тяхната съдба. При сравнения между групите (Z-стойности и p-values) се наблюдава значимо различие в полза на академичния състав спрямо административния състав [$Z = 1.853$; $p\text{-value} = 0.064$] и спрямо ПСК [$Z = 2.520$; $p\text{-value} = 0.012$], между административния състав и ПСК не се установява статистически значима разлика.

- 84% от анкетираните посочват, че притежават висока степен на самонаблюдение.

Индивидите с високо ниво на посочените личностни черти се считат за организирани и самодисциплинирани, с добро работно представяне, добри възможности за работа в екип, насърчаване на добри работни отношения.

94% от респондентите не притежават личностната черта „невротизъм” или „негативна афективност”. Личности с ниска степен на невротизъм не са склонни да изпитват негативни емоционални състояния, да се чувстват разстроени и да гледат негативно на света около себе си, не са склонни на конфликтност и участие в конфликтни ситуации.

Високо лично самочувствие притежават едва 52 % от респондентите. Счита се, че хората с високо самочувствие вярват в своите способности и са склонни да си поставят по-високи цели и да изпълняват по-трудни задачи, докато хората с ниско самочувствие са пълни със съмнение в себе си и страх. Въпреки това можем да отчетем факта, че прекомерно високото самочувствие, което не е подкрепено с доказани качества и способности, би създавало атмосфера на страх, би довело до нежелание за съвместна дейност и би попретило на екипната работа. Това е интересен и спорен от научна гледна точка момент, върху който следва да се работи.

Общо респондентите се обединяват върху „работата в екип” като тяхна водеща работна ценност и допълват с: отговорност, дисциплинираност, мотивация, компетентност, професионализъм, креативност, коректност, толерантност, безпристрастност и лоялност.

Работните нагласи се изследват с показателите: удовлетворение от работата; участие в работата; личен ангажимент към организацията; как работните настроения и емоциите на работното място оказват влияние на индивида върху представянето му, изпълнението, взаимоотношенията, т.е. поведението му като цяло.

Данните показват, че 69% от респондентите имат високо и много високо ниво удовлетворение от работата. Няма статистически значими различия в отговорите на отделните групи респонденти.

Анализите сочат, че 88% от общо респондентите вземат участие в работата на високо и много високо ниво. Няма статистически значими различия в отговорите на отделните групи респонденти.

90% от общо респондентите посочват висок и много висок личен ангажимент към организацията ангажимент. Няма статистически значими различия в отговорите на отделните групи респонденти. Служителите с висок личен ангажимент влагат повече енергия и желание, за да постигнат целите на екипа си.

Сравнение на резултатите от въпроса „в каква степен Ви оказват влияние работните настроения и емоциите на работното място“. В средните по Стюдент са показани t -стойности и p -value за теста на разликата между пропорции се наблюдава тенденция [$t(138) = 1.691$; $p\text{-value} = 0.093$] и значим ефект [$t(100) = 2.045$; $p\text{-value} = 0.044$] на по-високо влияние при академичния състав, съответно спрямо административния състав и ПСК. Може да заключим, че при академичния състав работните настроения и емоции оказват по-високо влияние върху работното място. Това е показател върху който следва да се работи.

Относно чертите, характерни за емоционалната интелигентност, респондентите отговарят както следва:

97% от респондентите считат, че за тях е присъщо „самоосъзнаване“ като индивидуална черта.

98% от респондентите считат, че за тях е присъщо „самоуправлението“ като индивидуална черта.

94% от респондентите считат, че за тях е присъщо „самотивизирането“ като индивидуална черта.

75% от респондентите считат, че за тях е присъща „емпатия“.

Наблюдава се значима по-ниска емпатия в групата от ПСК [$Z = 1.832$; $p\text{-value} = 0.067$] и [$Z = 2.299$; $p\text{-value} = 0.021$], съответно спрямо академичния състав и административния състав.

94% притежават необходимите за работата си социални умения.

51% от респондентите считат, че потребността от реализация и усъвършенстване е най-важна за тях, следват: потребностите от безопасност, материални потребности. Потребностите от признание са поставени на последно място. Наблюдава значимо различие в полза на ПСК, като са заявени съществено по – високи социални потребности в сравнение с академичния състав [$Z = 2.049$; $p\text{-value} = 0.040$]. В заключение можем да твърдим, че социални потребностите са заявени в по-висок процент при ПСК.

При диагностиката ролята на индивида в групата, се отчита факта, че респондентите не задават друга допълнителна роля освен посочените, например ролята на изпълнител; 22 % от респондентите посочват, че са организатори; 15% от анкетираните се определят като генератори на идеи и т.н., а 26% от респондентите посочват, че тяхната роля е да сплотяват групата, при този отговор се наблюдава силно значимо различие в полза на ПСК спрямо академичния състав [$Z = 4.356$; $p\text{-value} < 0.000$] и спрямо административния състав [$Z = 3.312$; $p\text{-value} = 0.001$]. При административния състав се наблюдава тенденция за по-ниска преценка за роля „лидер“ спрямо академичния състав [$Z = 1.909$; $p\text{-value} = 0.056$] и спрямо ПСК [$Z = 1.660$; $p\text{-value} = 0.097$].

53% от респондентите отговарят, че стереотипите не им влияят, 46% посочват, че им оказват влияние в определена степен. Следва да се отчете, че едва 20% от респондентите от Професионален сержантски колеж посочват неутрално влияние на стереотипите, докато 80% посочват отговора влияние на стереотипите в различна степен. Това е показател, на който би следвало да се обърне внимание.

По отношение на оценката на работната етика и какви са нейните основни характеристики в Национален военен университет, респондентите посочват: висока работна етика, разбирателството в колектива, честност, коректност, отговорност, изпълнителност, лоялност, почтеност, толерантност, точност, прецизност и откритост.

4. Диагностика и анализ на груповото поведение и групова динамика в Национален военен университет „Васил Левски”

Модул втори прави опит за извършване на диагностика на груповото поведение и групова динамика в организацията. Въпросите към модула са съсредоточени в осем области – да се оцени как се изпълняват работните роли, да се посочат основни групови норми, да се направи частичен анализ на груповата динамика, да се определят основните проблеми по отношение на мотивацията за работа.

75% от респондентите считат, че е налице много високо и високо ниво на изпълнение на работните роли в работното звено, 24% считат, че е налице задоволително ниво на изпълнение на работните роли, според 2% е налице ниско ниво. Подобни съотношения се запазват и за отделните изследвани групи респонденти.

По отношение груповите норми, които задължително се спазват в работното звено представителите на академичния състав посочват на първо място уважение, представителите на административния състав посочват на първо място колегиалност, а представителите на ПСК посочват на първо място работата в екип. Следват установените групови норми: колегиалност, уважението, коректност, толерантност, подкрепа, сътрудничество, взаимопомощ, отговорност, професионализъм, морал, стремеж към усъвършенстване и спазване на йерархията. Въпросът кореспондира с въпросът в модул първи относно индивидуалните водещи работни ценности, като отговорите показват покриване на работните ценности на индивида с внедряването на същите в работния процес и приемането им като групови такива.

Обобщено, 64% от анкетираните смятат, че се намират на етап на изпълнение, 34% посочват, че са в началните етапи на групова динамика, 2% посочват етап на разпад. Тук откриваме статистически значими разлики по отношение на отговорите на различните групи служители, които са изследвани, а именно: 47% от академичния състав смятат, че тяхното работно звено се намира в първите етапи от своето развитие. сравнения за „нормиране и определяне на стандарти”. Академичният състав показва съществено по-висок избор към тази преценка в сравнение с административния състав [$Z = 3.235$; $p\text{-value} = 0.001$]. Едва 48% от академичния състав посочват етап на изпълнение (което отчитаме като проблем, върху отстраняването на който следва да се работи); 81% посочват убедено изпълнението като етап на развитие на работното си звено. Административният състав показва съществено по-висок избор към тази преценка в сравнение с академичния състав [$Z = 3.789$; $p\text{-value} < 0.001$] и в сравнение с ПСК [$Z = 2.204$; $p\text{-value} = 0.028$].

Значим процент от респондентите от 68% до 75% от съответните групи определят работното си звено като екип. Голям процент от респондентите се въздържат от отговор. ПСК показва съществено по-висок избор към тази преценка в сравнение с академичния състав [$Z = 2.427$; $p\text{-value} = 0.015$] и такава тенденция в сравнение с административния състав [$Z = 1.873$; $p\text{-value} = 0.061$].

Проявите на групова сплотеност са характерни за 85% от общо респондентите.

Проявите на групово мислене са характерни за 80% от общо респондентите (което е проблем, върху отстраняването на който следва да се работи).

Значими различия откриваме по отношение на проблемите, свързани с мотивацията за труд. Академичният състав посочва множество налични проблеми, които възпрепятстват високото ниво на мотивация за труд и дейност, като: остаряла материална база, свръх учебен норматив, лошо финансово възнаграждение на академичния състав, тромавите и дълги административни процедури, допълнително натоварване с несвойствени задачи. 35% от анкетираните представители от административния състав и 55% от представителите на Професионален сержантски колеж отговарят, че няма проблеми по отношение на мотивацията на личния състав за работа. Академичният състав показва съществено по-нисък избор на преценка за отсъствие на проблеми в сравнение с административния състав [$Z = 4.320$; $p\text{-value} < 0.001$] и в сравнение с ПСК [$Z = 5.392$; $p\text{-value} < 0.001$]. Наблюдава се тенденция в полза на ПСК в сравнение с административния състав [$Z = 1.617$; $p\text{-value} = 0.106$].

По отношение на методите за мотивация, които се използват за постигане на по-високи резултати в работната среда висок процент от респондентите не предоставят отговор или посочват, че в тяхното работно звено няма методи за мотивация. Академичният състав показва съществено по-нисък избор на преценка за отсъствие на методи за мотивация в сравнение с административния състав [$Z = 2.080$; $p\text{-value} = 0.038$] и в сравнение с ПСК [$Z = 2.454$; $p\text{-value} = 0.014$]. Методите, които се посочват са: грамоти, устни похвали, признание, уважение, похвала. Липсата на методи за мотивация и оскъдните използвани такива отчитаме като проблем, върху отстраняването на който следва да се работи.

Разнообразни отговори са дадени от респондентите, кои са най-значимите елементи в груповата работна среда. На първо място посочват професионалната компетентност, която заема 46%, следва синхронизиране на индивидуалните с груповите и организационните ценности, баланс между личен живот и кариера, наличието на сигурна и добре платена работа, стил на управление, независимост в работата.

5. Диагностика и анализ на организацията и организационно поведение в Национален военен университет „Васил Левски”

Модул трети прави опит за извършване на диагностика на организацията и организационно поведение конкретно в Национален военен университет „Васил Левски”. Въпросите към модула са съсредоточени в осем области – стил на управление, лидерство и лидерско присъствие, власт в управлението, ниво на мотивация, конфликти и конфликтност, агресия в работната среда, организационна култура, възможности и желания за организационна промяна.

Отговорите относно стила на управление се различават в изследваните групи, а именно 27% академичния състав считат, че в организацията се използва демократичния стил на управление, а 24% от административния състав посочват използването на авторитарен стил на управление. Представителите на Професионалния сержантски колеж също посочват с най-висок процент авторитарния стил на управление. Също така заявяват съществено по – ниска преценка за „смесен стил“ в сравнение с административния състав [$Z = 1.989$; $p\text{-value} = 0.047$], и такава тенденция в сравнение с академичния състав [$Z = 1.906$; $p\text{-value} = 0.057$]. В заключение може да твърдим, че при анкетираните от ПСК, не се наблюдава „смесен стил“ на управление в структурата. Наблюдава се висок процент от анкетираните, които не посочват отговор, което е сигнал за нежеланието да бъдат конкретни и изразят своето мнение.

Лидерството и лидерското присъствие в организацията се характеризира със: справедливо отношение, компетентност, балансираност, харизматичност, стремеж към успех, решителност, но и със склонност за налагане на собствено мнение без съобразяване с обективни обстоятелства, противоречиви нагласи, разминаване между думи и дела, липса на компетенции, неефективна комуникация, липса на обратна връзка на доверие. Посоченото отчитаме като проблем, върху отстраняването на който следва да се работи.

Респондентите на изследването считат, че йерархичната властническа структура налична в организацията спомага на високо ниво за достигане целите на организацията, 36% посочват задоволително ниво, останалите проценти са разделени между ниско и много ниско ниво на влияние на властническата структура. Според респондентите наличната йерархичната властническа структура в организацията не само не помага, но и понякога пречи при изпълнение на служебните задължения и представянето. Наблюдава се значим ефект на по-ниска оценка при академичния състав в сравнение с ПСК [$t(100) = 2.180$; $p\text{-value} = 0.032$].

Общата мотивация за работа е на задоволително ниво в изследваните групи (което е проблем, върху отстраняването на който следва да се работи).

В организацията нивото на конфликт според всички респонденти е ниско и много ниско, едва 9% посочват, че нивото на конфликти е високо и според 2% то е много високо. Отчита се ниското ниво на конфликтност и агресия. Наблюдава се значим ефект на по-висока оценка при академичния състав в сравнение с административния състав [$t(100) = 2.274$; $p\text{-value} = 0.024$] и в сравнение с ПСК [$t(100) = 2.743$; $p\text{-value} = 0.007$]. При академичния състав наблюдаваме по-високо ниво на конфликтност, спрямо другите две групи от анкетираните.

Не са наблюдавали актове на агресия в работната среда, 87% от общо респондентите, 13% отговарят положително.

Основните елементи на организационната структура на организационната култура в Национален военен университет са: професионализъм, етичност, сплотеност, отговорност; ред и дисциплина, професионализъм, екипна работа, лидерство и личен пример, комуникация; организационни правила процедури и процеси; взаимопомощ, постоянно усъвършенстване. Изследваните групи респонденти се обединяват около тези отговори. 41% от общо респондентите отговарят, че има необходимост от организационна промяна, на противоположното мнение са 57% от респондентите, което

е достатъчно показателно за оценката на работната среда и неотложната необходимост от промяна. Академичния състав заявява съществено по – висока преценка в сравнения с административния състав, че има необходимост от организационна промяна [$Z = 2.586$; $p\text{-value} = 0.010$].

НАПРАВЕНИТЕ ИЗВОДИ ОТ ГЛАВА ВТОРА СА СЛЕДНИТЕ:

1. При анализа на социално-демографският профил на изследвания персонал на Национален военен университет „Васил Левски” се констатира по отношение на възрастовата структура, че на първо място е групата на зрялата възраст, което би могло да донесе проблемност в бъдеще. Поради което следва да се търсят решения за подмладяване на състава на университета, особено що се касае до академичния състав, при който възрастовата група 56 – 65 години има най-много представители.

2. При диагностиката и анализ на характеристики на личността и индивидуалното поведение в Национален военен университет „Васил Левски” се установява наличието на подходящи за работното изпълнение, създаването на екип и работата в екип личностните черти. Водещи работни ценности са: отговорност, дисциплинираност, мотивация, компетентност, професионализъм, толерантност, безпристрастност и лоялност.

3. Редица проблеми възпрепятстват високото ниво на мотивация за труд и дейност като: остаряла материална база, свръх учебен норматив, лошо финансово възнаграждение на академичния състав, тромавите и дълги административни процедури, допълнително натоварване с несвойствени задачи. Следва да се обърне задълбочено внимание и на индивидуално и групово ниво: сравнително силно влияние на работните настроения и емоции върху работната дейност; наличието на силни и значими прояви на групово мислене.

4. Респондентите притежават високи нива на удовлетворение от работата, участие в работата и личен ангажимент към организацията. Налична е работа в екип и групова сплотеност. Нивото на конфликтност в организацията е ниско. Потвърждава се значимостта на влиянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи.

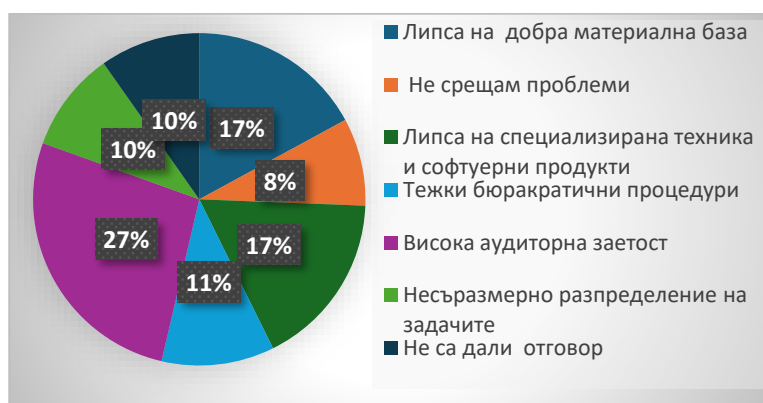
ГЛАВА ТРЕТА е озаглавена **Насоки за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в Национален военен университет „Васил Левски”**. В нея са анализирани проблемите и възможностите за професионалните постижения в трите си нива (индивидуално, групово и организационно). Предложени са мерки спрямо конкретните статистически находки изяснени в глава втора на дисертационния труд и е предложен модел за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски”.

1. Анализ на проблемите в професионалната практика и възможностите за повишаване на професионалните постижения на индивидуално ниво.

Модул четвърти от въпросника разглежда влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи в Национален военен университет „Васил

Левски”, като обобщава основните проблеми в работната среда и търси възможните решения в няколко направления – индивид, група, организация. На този етап от проучването се изследват какви са основните проблеми, които отделните индивиди срещат в професионалната си практика; какво би довело до повишаване на индивидуалните професионални постижения; какви са основните проблеми, които се срещат в професионалната практика на отделното работно звено; какво би довело до повишаване на професионалните постижения на работното звено; какви са основните професионални проблеми в организацията като цяло и какво би довело до повишаване на професионалните постижения в организацията.

При анализа на въпроса относно най-важните проблеми, които респондентите срещат в индивидуалната си професионална практика представителите на академичния състав отговарят както следва: висока аудиторна заетост – 27%, липса на добра материална база – 17%, липса на специализирана техника и софтуерни продукти – 17%. Други проблеми, които се посочват са: „тежки бюрократични процедури” – 11% и „несъразмерно разпределение на задачите” – 10%, не са посочили отговор – 10% от респондентите, а 8% от респондентите са посочили, че не срещат проблем. (фиг. 71)



Фиг. 71. Проблеми, които респондентите срещат в индивидуалната си професионална практика – академичен състав

Проблемите, които се открояват при административния състав относно индивидуалната им професионална практика, са предоставени по следния начин: липса на специализирана техника и софтуерни продукти – 19%, липса на добра материална база – 15%, лоша комуникация между отделните звена – 14%, тромави административни процедури – 12%, други проблеми, които са посочени е несъразмерното разпределение на задачите – 10%, не са посочили отговор – 9% от респондентите, а 21% от респондентите на административния състав посочват: „Не срещам проблеми” (фиг. 72).



Фиг. 72. Проблеми, които респондентите срещат в индивидуалната си професионална практика – административен състав

Респондентите от Професионалния сержантски колеж, отбелязват като проблем недостатъчната материална осигуреност – 25%, „трומави административни процеси“ посочват 15% от анкетираните. 50 % посочват, че не срещат проблеми. Не са посочили отговор – 10% от респондентите (фиг. 73).



Фиг. 73. Проблеми, които респондентите срещат в индивидуалната си професионална практика – Професионален сержантски колеж

Въпрос втори от модул четвърти гласи: „Какво би довело до повишаване на лично Вашите професионалните постижения?“ Отговорите на въпроса дават възможност за извършване преглед и анализ на възможностите за повишаване на индивидуалните професионалните постижения и решаване на проблемите в работната среда на индивидуално ниво. При анализа на въпроса относно възможностите за повишаване на индивидуалните професионалните постижения отговорите на академичния състав са групирани, както следва: оборудване на специализирани кабинети, нова техника – 18%; даване на възможности за развитие и различни обучения – 17%; по-добро финансово стимулиране – 15%; инвестиране в изследователска работа – 13%; иновации в организационната структура – 11% (фиг.74).



Фиг. 74. Възможности за повишаване на индивидуалните професионалните постижения – академичен състав

Детайлни отговори от академичният състав, относно възможностите за повишаване на индивидуалните професионалните постижения се концентрират около следните направления:

- „по-високо финансово възнаграждение, което да даде възможност за допълнителни курсове за повишаване на професионалното развитие, което ще спомогне издигането на авторитета на организацията в научните среди”;
- „изграждане на междуличностни отношения и сътрудничество с колегите“;
- „грижа към хората и техните реални проблеми”;

Отговорите на административния състав, относно възможностите за повишаване на индивидуалните професионалните постижения са разпределени по следния начин: участие в повече курсове за повишаване на квалификацията – 28%; закупуване на модерна техника и софтуер – 24%; по – добра комуникация между екипите – 14%. Също така посочват по – добро финансово стимулиране – 12%; не са посочили отговор – 12%; работа с добър колектив – 6% (фиг.75).



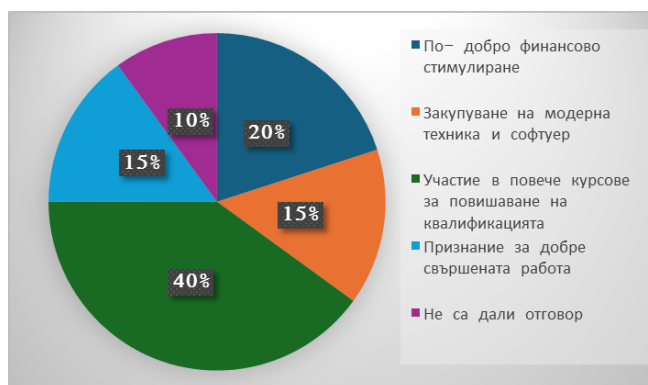
Фиг. 75. Възможности за повишаване на индивидуалните професионалните постижения – административен състав

В допълнение представителите на административния състав посочват:

- „работа с добър колектив”;
- „създаване на спокойна работна среда”;
- „постоянно развитие и търсене на нови предизвикателства и изграждане на междуличностни отношения в колектива”;

- „повишаване на квалификацията за усъвършенстване на уменията и знанията, възможности за участие в семинари и програми за обмяна на опит”.

Относно възможностите за повишаване на индивидуалните си професионалните постижения респондентите от Професионален сержантски колеж отговарят по следния начин: участие в повече курсове за повишаване на квалификацията – 40%; по – добро финансово стимулиране – 20%; закупуване на модерна техника и софтуер – 15%.; признание за добре свършена работа – 15%; не са посочили отговор – 10% (фиг. 76).



Фиг. 76. Възможности за повишаване на индивидуалните професионалните постижения – ПСК

Други отговори, които се открояват от анкетираните от Професионален сержантски колеж са по-малка натовареност; повишаване на заплащането; признание за добре свършената работа; предоставяне на възможност за кариерно развитие и постоянно самоусъвършенстване и обучение.

2. Анализ на проблемите в професионалната практика и възможностите за повишаване на професионалните постижения на ниво група.

Въпрос трети от модул четвърти гласи: „Какви са основните проблеми, които срещате в работната си практика във вашето работно звено, колектив?”. Отговорите на въпроса дават възможност за извършване на преглед и анализ на проблемите в професионалната практика в работните колективи на анкетираните групи.

При анализа на въпроса отговорите, които дават респондентите от академичния състав са групирани, както следва: липса на материално – техническа база – 29%, недостатъчно време за академично развитие – 11%, липса на умения за работа в екип – 11%, междуличностни противоречия – 10%, утежнени административни и други процедури – 9%. Други проблеми, които посочват академичния състав също са: много странични задачи извън задълженията – 7%, липса на млади кадри – 7%, постоянна промяна в правила и образци документи – 6%, не срещам проблеми – 5%, не са дали отговори – 5% (фиг.77).



Фиг. 77. Наличните проблеми, които се срещат в работната практиката на работното звено – академичен състав

Административния състав посочват следните отговори на въпроса „Какви са основните проблеми, които срещате в работната си практика във вашето работно звено, колектив?“: не достатъчна материална осигуреност – 28%, не срещам проблеми – 26%, липса на съвременна офис – техника – 15%. Също така, тромави административни процедури – 14%, остаряла материална база – 10% и 7% не са дали отговори – (фиг. 78).

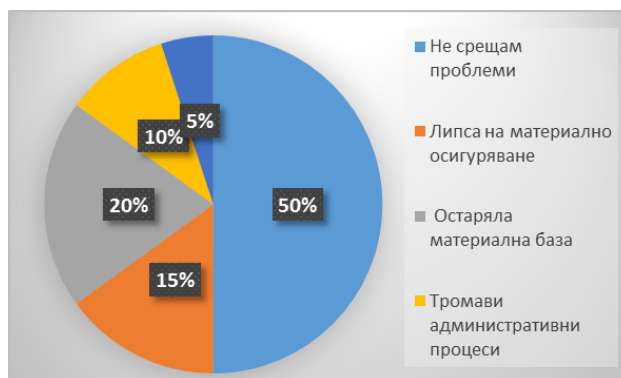


Фиг. 78. Наличните проблеми, които се срещат в работната практиката на работното звено – административен състав

По детайлни отговори от страна на административния състав относно наличните проблеми, които срещат в работната си практика са както следва:

- „недостатъчна комуникация между отделните звена“;
- „техническа некомпетентност от някои членове на колектива и липсата на желания за усъвършенстване в тази посока“.

При отговорите, които дават анкетираните от Професионалния сержантски колеж на въпроса „Какви са основните проблеми, които срещате в работната си практика във вашето работно звено, колектив?“ Прави впечатление, че 50 % от анкетираните посочват, че „Не срещат проблеми“. Остаряла материална база – 20%, липса на материална осигуреност – 15%, тромави административни процедури – 10%, не са дали отговори – 5% (фиг.79).



Фиг. 79. Наличните проблеми, които се срещат в работната практиката на работното звено – ПСК

При анализа на въпроса относно възможностите за повишаване на професионалните постижения в работното звено отговорите на академичния състав са групирани, както следва: подобряване на материалната база и условията на труд – 30%, повишаване на възнагражденията – 13%, намаляване на аудиторната заетост – 11%, повече време за научна дейност – 11%. Също така респондентите от академичния състав посочват: допълнителни курсове за повишаване на професионалната квалификация – 10%; подобряване на организационния климат – 9 %; не са посочили отговор – 9 %; съвременно оборудване – 7% (фиг. 80).



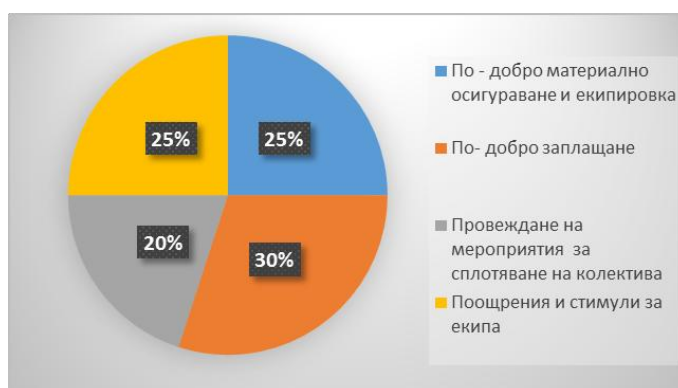
Фиг.80. Възможности за повишаване на професионалните постижения в работното звено – академичен състав

Представителите на административния състав са посочили следните отговори на въпроса относно възможностите за повишаване на професионалните постижения в работното звено: подобряване и повишаване на материалната осигуреност – 26%, повече оценяване и стимулиране на персонала – 19%, подобряване условията на труд – 17%, допълнителни курсове за повишаване на професионалната квалификация – 15%, финансови и морални стимули – 14%, не са посочили отговор – 9 % (фиг. 81).



Фиг. 81. Възможности за повишаване на професионалните постижения в работното звено – административен състав

Отговорите, които дават Професионалния сержантски колеж, относно възможностите за повишаване на професионалните постижения в работното звено, са както следва: по добро заплащане – 30%, подобряване и повишаване на материалната осигуреност и екипировка – 25%, поощрения и стимули за екипа – 25%, провеждане на мероприятия за сплотяване на екипа – 20% (фиг. 82).



Фиг. 82. Възможности за повишаване на професионалните постижения в работното звено – ПСК

3. Анализ на професионалната практика и възможностите за повишаване на професионалните постижения на ниво организация.

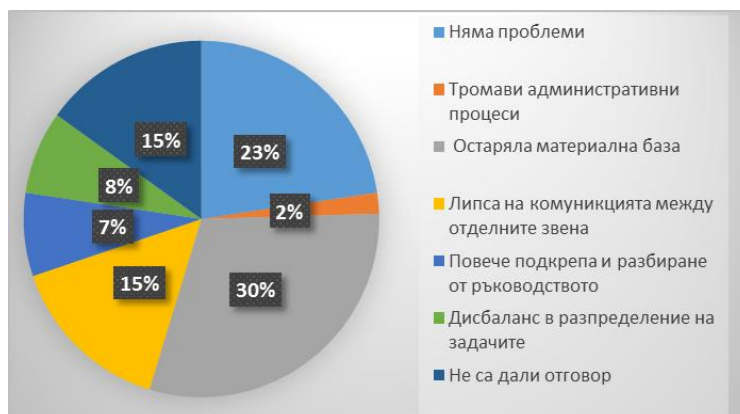
Въпрос пети от модул четвърти на въпросника „Какви са основните проблеми, които наблюдавате във Вашата организация?“ Отговорите на въпроса дават възможност за извършване на преглед и анализ на проблемите в работната среда на ниво организация и възможности за повишаване на професионалните постижения на ниво организация.

Отговорите от академичния състав за проблемите, които наблюдават на ниво организация са групирани както следва: подобряване на учебно материалната база – 20%, не са дали отговор – 18 %, тромави административни процедури – 13%, няма проблеми – 12%, липса на комуникация между отделните звена – 11%. Други проблеми, които посочват са „дисбаланс в разпределение на задачите” – 10%, „не достатъчно осигуреност на учебния процес” – 9 %. „изпълнение на несвойствени задачи” – 7 % (фиг.83).



Фиг. 83. Наличните проблеми на ниво организация – академичен състав

Проблемите, които наблюдават на ниво организация, анкетираните служители от административния състав отговарят на въпроса както следва: остаряла материална база – 30%, няма проблеми – 23%, липса на комуникация между отделните звена – 15%, не са дали отговор – 15%. Други проблеми, които посочват са „дисбаланс в разпределение на задачите” – 8%, „повече подкрепа и разбирателство от ръководството“ – 7% и 2% посочват „тромави административни процеси” (фиг.84).



Фиг. 84. Наличните проблеми на ниво организация – административен състав

Отговорите, които дават анкетираните от Професионалния сержантски колеж на въпроса относно основните проблеми, които респондентите наблюдават на ниво организация, прави впечатление, че 65% посочват, че „няма проблеми”, 15% посочват тровави административни процедури, 10% са изразили мнение за трудна комуникация и 10% не са дали отговор на въпроса (фиг. 85).



Фиг. 85. Наличните проблеми на ниво организация – ПСК

Въпрос шести от модул четвърти гласи: „Какво според вас би довело до повишаване на професионалните постижения на персонала във вашата организация?“ Отговорите на въпроса дават възможност за извършване преглед и анализ на възможностите за повишаване на професионалните постижения в организацията. При анализа на въпроса отговорите на академичния състав са както следва:

- „необходимо е да се инвестира в обучение и развитие, да се подкрепи иновационното мислене и сътрудничество, както и да се осигурят ясни цели и стимулиращи възнаграждения за постигане на резултатите“;
- „да има материални стимули, спрямо постигнатите резултати, организацията трябва да създава и финансира среда за мотивация и стремеж към повишаване на професионалните постижения“;
- „уважение към труда на академичния състав, да се работи в посока за адекватно и справедливо заплащане“;
- „създаване на условия за професионално развитие и стимулиране за изпълнение на задълженията, чрез различни форми на признателност от преки и непосредствени ръководители“;

Отговорите, които се открояват при административния състав при анализа на въпроса относно повишаване на професионалните постижения на персонала организация са както следва:

- „адекватни възнаграждения, допълнителни финансови стимули за високи резултати и надграждане на служителите, оценяването да се извършва обективно, а не според симпатии или лични връзки“;
- „необходимост да се инвестира в обучения и развитие на персонала, стимулиращи възнаграждения за постигане на резултати“;
- „възможност за включване в курсове за повишаване на комуникацията и уменията, семинари, тиймбилдинги, ефективна система за допълнително финансово и морално стимулиране“;
- „повишаване на професионалните умения свързани с актуалните изисквания, повече възможности за допълнителни спортни занимания“;
- „осигуряване на приятна атмосфера в работния колектив и стимулиране на постигнатите успехи с различни награди и поощрения от страна на ръководството“;
- „правилното разпределение на задачите, спрямо възможностите на подчинените“.

Отговорите, които дават анкетираните от Професионалния сержантски колеж на въпроса са главно: да бъде предоставено достатъчно материално осигуряване за занятията, допълнителни практически курсове, участие в различни курсове за повишаване на компетентности и умения, постоянно самоусъвършенстване, признание от страна на ръководството, по – високо, нова техника и екипировка.

Представителите на академичния състав се обединяват около мнението, че ако бъде намалена аудиторната им заетост, ще имат възможност за работа по научни проблеми и провеждане на научни изследвания, което би довело и до лично им самоусъвършенстване. Лошата материална база и липсата на специализирана техника води до демотивация на служителите. Тромавите административни процедури допълнително отежняват процесите в организацията.

Респондентите от административния състав също посочват, че липсата на специализирана техника и софтуерни продукти и добра материална база, води до демотивация в служителите, лоша комуникация между отделните звена, понякога възпрепятства за максимално доброто изпълнение на работните задачи. Прекомерно утежнени бюрократични процедури и практики допълнително натоварват работната среда.

Прави впечатление, че 50% от анкетираните от Професионален сержантски колеж не срещат проблеми в своята работна практика. Като слабост отчитат недостатъчна материална осигуреност и тромави административни процеси.

Като възможности за повишение на професионалните постижения академичния състав посочват, че оборудване на специализирани кабинети, даване на възможности за развитие и провеждане на различни обучения, инвестиране в изследователска работа и иновации в организационната структура, би довело до повишаване на професионалните постижения в работния колектив. Признание и уважение на постигнатите резултати от положените усилия биха мотивирали до голяма степен служителите в организацията.

Административния състав посочва, че за повишаване на постиженията им би допринесло повече участия в курсове за повишаване на квалификацията, закупуване на модерна техника и софтуер, по-добра комуникация между екипите и по-добро финансово стимулиране.

Професионалния сержантски колеж посочват, че участие в повече курсове за повишаване на квалификацията, по-добро финансово стимулиране, закупуване на модерна техника и софтуер, също така и признание за добре свършена работа би повишило професионалните постижения на личния състав.

Изследването на влиянието, което оказват междуличностните отношения в група при изграждането на екипи сред представителите на колежа констатира силен колективизъм, сплотеност, липса на конфликти и липса на проблеми от индивидуално конфликтни лица, висока степен на екипност, изградена именно на добрите междуличностните отношения.

С цел апробиране и потвърждаване на резултатите **се проведе дълбочинно интервю** с представители на командването на Професионален сержантски колеж, като контролна група и структура отличаваща се от останалите две групи респонденти, която демонстрира множество положителни резултати при проведеното изследване.

4. Модел за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски”

4.1. Въведение

Националният военен университет „Васил Левски” е институция, в която се срещат и работят заедно хора с различни професионални култури, ценности и очаквания: представители на академичната общност, административни специалисти, военнослужещи. Различията между отделните групи от хора са както ресурс, така и източник на междуличностно напрежение, когато не се управляват системно.

Моделът за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски” предлага интегрирано решение за подобряване на междуличностните отношения в хибридни екипи. Той отчита 26 статистически значими разлики между групите и ги превръща в ресурс за целенасочени интервенции. Проектираният модел за подобряване на междуличностните отношения при изграждане на екипи е структуриран спрямо конкретните статистически находки изяснени в глава втора на дисертационния труд. Моделът е ориентиран основно към три целеви групи (академичен състав, административен състав, ПСК като контролна група от изследването), вземайки предвид наличието на разнообразна работна сила – военнослужещи и цивилни служители, и използва данните, за да приоритизира необходимите интервенции и да ги адаптира към всяка група. Моделът е основан на:

- целеви обучения и практики;
- интегриране в смесена среда чрез работни задачи и ролеви практики;
- признаване на различията и създаване на уважителна работна среда;
- диагностика и разбиране;
- мониторинг, оценка и устойчивост.

4.2. Основни и допълнителни стратегически цели

Основни цели на моделът за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в Национален военен университет „Васил Левски” са:

1. Увеличаване на емпатията и взаимното разбиране.
2. Усилване на съвместната работна емоционална интелигентност.
3. Намаляване на напрежението и конфликтите между групите.
4. Балансиране на различните потребности при формиране на екипи.

Той цели да се подобри качеството на междуличностните отношения и да се повиши ефективността на екипите чрез: намаляване на конфликтността; засилване на вътрешната координация и доверие; адаптиране на комуникацията към специфичните нужди на отделните групи; създаване на устойчива култура на сътрудничество между цивилни и военнослужещи и въвеждане на модерен, балансиран модел за управление на човешките ресурси.

4.3. Диагностика на работната среда в Национален военен университет „Васил Левски”

Освен върху диагностика на личността и индивидуалното поведение, изследвани чрез притежаване на определени личностни черти, изследването разглежда и анализира

и следните въпроси: водещи работни ценности, работни нагласи, емоционалната интелигентност, трудова мотивация, роля в групата, влияние стереотипите на работното място, собствена работна етика. По отношение на диагностиката на груповото поведение и групова динамика към момента се изследват и анализират: изпълнението на работните роли в работното звено, основни групови норми, които се спазват задължително при работата в работното звено, етап от развитие на групата, оценка на работното звено като екип, прояви на груповата сплотеност и групово мислене, проблеми и по отношение на мотивацията на личния състав за работа и изпълнение на служебните задължения, методи за мотивация използвани в работното звено или колектив, елементи в груповата работна среда и други. В отделен модул се извършва диагностика на организацията и организационно поведение, като се изследват и анализират: стил на управление в организацията, особености на лидерско присъствие, йерархичната властническа структура, ниво на мотивация за труд в организацията, ниво на конфликти и конфликтност, актове на агресия в работната среда, елементи на организационна култура, необходимост от организационна промяна и други.

4.4. Обобщен профил на респондентите

Параграф 4.4. представя в табличен вид систематизирани силните и слабите страни на изследваните групи респонденти. Това позволява да се открият съществени предимства и слабости на всяка група. (таб.3.1)

4.5. Общоорганизационни предложения за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски”

1. Необходимо е създаването на култура на уважение и професионална етика посредством подчертаване на идеята, че в Националният военен университет „Васил Левски“ съществуват две равностойни култури – гражданска и военна и всяка носи ценни практики..

2. Създаване на „Кодекс за поведение в смесена среда”, който да бъде част от въвеждащия инструктаж на всички новопостъпили лица (цивилни служители и военнослужещи).

3. Изграждане на „Център за организационна култура, екипно развитие и интеграция”, създаден от представители на трите групи, който да подпомага работата в работните екипи.

4. Въвеждане на механизми за ранна диагностика и превенция на проблеми при работата в екип към звено „Психологична подкрепа” чрез анонимни анкети, провеждани на всеки 6 месеца; преглед на индикатори за конфликтност.

5. Обновление на материалната база, в това число: учебната база и учебните корпуси, учебните зали, базата на административните звена, социалната база за отдих, почивка и релаксация, откриване на специализирани лаборатории, закупуване и внедряване на специализирана техника и софтуерни продукти, което възпрепятства максимално доброто изпълнение на работните задачи, видимо от анализа на статистическите резултати в модул 4.

4.6. Предложения и мерки за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски” по целеви групи.

Данните за академичния състав показват, че при преподавателите е налице по-високо влияние от работните настроения и емоции, те притежават по-висока критичност към организационната структура и по-висока чувствителност към конфликти. Предизвикателствата, пред които са изправените членовете на академичния състав са: склонни към критичност (видимост на проблемите), което може да бъде възприето като негативизъм; повишена чувствителност към работните настроения – риск от демотивация; по-ниска оценка за наличието на методи за мотивация и сигурност – нужда от признание. Изниква необходимост от по-добра емоционална регулация в работната среда, подобряване на уменията за работа в смесени екипи.

1. Намаляване на отчетената конфликтност, чрез организиране на регулярни срещи между академичния състав и административните структури за синхронизация на очакванията, които служителите имат към съвместна им работа.

2. Подобряване на мотивационната среда, чрез въвеждане на ясно формулирани критерии за оценка и стимулиране на академичния състав и труда им.

3. Подобряване на взаимодействието, чрез създаване на вътрешни работни групи за обмен на педагогически и военни практики; провеждане на обучения по военна култура и организационна специфика за новоназначени преподаватели.

Административният състав проявява по-висока ориентация към изпълнение (значимо по-висока спрямо двете други групи); по-ниски нива на „отвореност към чуждия опит”; умерена склонност към по-ниско възприемане на ролята „лидер”. Те често са възприемани като междинно звено, което е по-строго ориентирано към изпълнение, без да участва активно във вземането на решения. Изниква необходимост от въвеждане на ясни инструкции и стандартизирани канали за комуникация; включване на администрацията в общи проекти, в университетски инициативи в смесени работни групи; насърчаване на административни служители да оглавяват проектни екипи, създаване на възможности за кариерно развитие. Препоръки за подобряване на екипната работа и взаимоотношения с различните групи като:

1. Подсилване на възприемането на екипност, чрез: въвеждане на програми за изграждане на доверие чрез съвместни задачи с ПСК и академичния състав; по-ясно дефинирани роли и зони на отговорност за намаляване на организационните необосновани конфликти.

2. Развитие на адаптивните компетенции чрез въвеждане на обучения за работа в среда с различни институционални култури и смесени екипи.

3. Подобряване на комуникацията с академичния състав като се организират месечни координационни срещи и се създадат бързи канали за обратна връзка относно текущи административни процеси.

Професионален сержантски колеж притежава силна оперативна дисциплина, сплотеност и ориентация към изпълнение. Представителите на ПСК показват по-ниска емпатия; по-ниска роля „ръководител”; силна роля на „сплотяващ групата”; високи социални потребности; по-ниска оценка на смесения стил на управление, по-ниска отвореност към чужд опит; по-висока ориентация към социалност, а не към самоусъвършенстване. Възможно е провеждането на програми за развитие на емпатия и

междучелностни умения; адаптационни програми за работа в смесена среда; развитие на лидерските умения чрез обучения по гъвкаво лидерство и управление на смесени екипи; намаляване на употребата на строго йерархични модели в смесени групи, когато те не са необходими. Препоръки за подобряване на екипната работа и взаимоотношения с различните групи като:

1. Промяна в нагласите към работа в невоенна среда. Сержантите често са свикнали с твърда субординация – трябва да се развива разбирането, че в академичната и административната среда лидерството е по-гъвкаво и се базира на професионална експертиза.

2. Развитие на комуникационни и кооперативни умения и работа в смесена среда.

Към всяка от целевите групи са предложени конкретни практически мерки, които биха спомогнали за преодоляване на възникналите проблеми в работната среда.

4.7. Очаквани резултати от предложените мерки за подобряване състоянието на междучелностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски” по целеви групи

При системно внедряване на предложените по горе мерки се очаква:

- подобряване на работния и организационния климат във всички звена;
- засилване на доверието между академичен състав, административни и сержантски структури;
- намаляване на конфликтите, напрежението и недоразуменията в работните звена и по-ефективно разрешаване на възникнали такива;
- повишена мотивация и по-добро разбиране на ролите в екипа;
- развитие на култура на взаимно уважение, доверие и професионално сътрудничество;
- развитие на организационна култура с повишени нива на колективност, дисциплина и сътрудничество.

В резултат на предложените мерки, екипите ще бъдат по-ангажирани, по-гъвкави в справянето с предизвикателствата и ориентирани към постигане на общите цели на организацията. Това би довело до устойчиво развитие на взаимоотношенията и по-добри организационни резултати.

4.8. Управление, риск и мониторингова рамка

Настоящият модел следва да отчете и някои възможни рискове относно самото му въвеждане. Възможен е риск от съпротива или апатия. За да бъде избегната институционалната апатия, трябва да бъдат включени ключови лидери, които да регулират процесите, да балансират напрежението и поддържат доверие в участниците.

Финалният дебрифинг е важен елемент не само относно обсъждане на резултатите от приложените мерки, но и с оглед на формулиране на устойчиви интервенции и осигуряване на механизми за последваща подкрепа и мониторинг.

НАПРАВЕНИТЕ ИЗВОДИ ОТ ГЛАВА ТРЕТА СА СЛЕДНИТЕ:

1. Лошата материална база, недостатъчната осигуреност на академичния процес, практическите занятия и липсата на база за осъществяване на научни изследвания,

тронавите административни процедури и недобрата комуникация в работните звена демотивират академичния състав. Извеждат се следните възможности за повишение на професионалните постижения – осигуряването на условия за развитие, инвестиране в изследователска база и научноизследователска работа, иновации в организационната структура, провеждането на обучения.

2. Проблемите в професионалната практика, според представителите от административния състав, се свързват с липсата на специализирана техника и софтуерни продукти, остарялата материална база, лоша комуникация между отделните звена, която възпрепятства максимално доброто изпълнение на работните задачи. Прекомерно утежнени бюрократични процедури и практики допълнително натоварват работната среда. За повишаване на постиженията на административния състав в организацията би допринесло участието в курсове за повишаване на квалификацията и по-добра комуникация между екипите в работната среда.

3. Значителна част от представителите на Професионален сержантски колеж, не срещат проблеми в своята работна практика. Участие в повече курсове за повишаване на квалификацията, закупуване на модерна техника и софтуер, признание за добре свършена работа би повишило професионалните постижения на личния състав.

4. Разработеният модел за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски” е в отговор на резултатите от проведеното емпирично изследване и цели подобряване на качеството в междуличностните отношения, чрез увеличаване на ефективността в работата на екипите в организацията, повишаване на доверието между служителите и подобряване на комуникацията в отделните звена.

ОБЩИ ИЗВОДИ ОТ ДИСЕРТАЦИЯТА

Организациите представляват конгломерати от индивидуални и групови особености, потребности, интереси и отношения, съвкупности от разнообразни ценности и мотивационни човешки нагласи. Тези движещи сили биха имали изключително стихийен характер, ако не се изучаваха тенденциите, устойчивите характеристики и динамиката в поведението на човека и човешките общности в контекста на управлението на организациите, и управлението на индивидуалното и групово поведение. Получените резултати от проведеното емпирично изследване в реална среда, потвърждават необходимостта от интегриране на управленски практики насочени към екипната култура и междуличностните отношения в организацията. Качеството на междуличностните отношения се превръщат в ресурс за устойчиво развитие на екипите и постигане на организационните цели.

Проведените изследвания и извършените анализи в настоящия дисертационният труд, дават основание да бъдат направени следните изводи:

1. При диагностиката и анализ на характеристики на личността и индивидуалното поведение в Национален военен университет „Васил Левски” се установява наличието на подходящи за работното изпълнение, създаването на екип и работата в екип личностните черти.

2. Редица проблеми възпрепятстват високото ниво на мотивация за труд и дейност като: остаряла материална база, свръх учебен норматив, лошо финансово

възнаграждение на академичния състав, тромавите и дълги административни процедури, допълнително натоварване с несвойствени задачи. Следва да се обърне задълбочено внимание и на индивидуално и групово ниво върху сравнително силно влияние на работните настроения и емоции върху работната дейност; наличието на силни и значими прояви на групово мислене.

3. Работната среда в Национален военен университет „Васил Левски” е благоприятна за работа в екип и се характеризира с: висока работна етика, разбирателството в колектива, честност, коректност, отговорност, изпълнителност, лоялност, почтеност, толерантност, точност, прецизност и откритост. Спазват се етичните норми: уважение, колегиалност, коректност, толерантност, подкрепа, сътрудничество, взаимопомощ, отговорност, професионализъм, морал, стремеж към усъвършенстване и спазване на йерархията. Респондентите притежават високи нива на удовлетворение от работата, участие в работата и личен ангажимент към организацията.

4. В Национален военен университет „Васил Левски” е налице силна организационната култура, чиито основни елементи са: професионализъм, етичност, сплотеност, отговорност; ред и дисциплина, професионализъм.

5. Лидерството и лидерското присъствие в организацията се характеризира със: справедливо отношение, компетентност, балансираност, харизматичност, стремеж към успех, решителност, но и със склонност за налагане на собствено мнение без съобразяване с обективни обстоятелства, противоречиви нагласи, неефективна комуникация, липса на обратна връзка на доверие.

6. Проблемите в професионалната практика на респондентите се свързват с липсата на специализирана техника и софтуерни продукти, остарялата материална база, лоша комуникация между отделните звена, която възпрепятства максимално доброто изпълнение на работните задачи, прекомерно утежнени бюрократични процедури и практики допълнително натоварват работната среда.

7. Извеждат се следните възможности за повишение на професионалните постижения – осигуряването на условия за развитие, инвестиране в изследователска база и научноизследователска работа, иновации в организационната структура, провеждането на обучения, участието в курсове за повишаване на квалификацията и по-добра комуникация между екипите в работната среда, признание за добре свършена работа.

Изниква необходимостта от Моделът за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски”, който предлага интегрирано решение за подобряване на междуличностните отношения в хибридни екипи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В изпълнение на поставената цел при разработването на дисертационния труд и базираните на нея научно-изследователски задачи, е извършен задълбочен теоретичен преглед, касаещ организационното поведение, проследена е еволюцията в неговите три нива – индивид-група-организация. Първата научно-изследователска задача е решена в глава първа от дисертационния труд.

Анализирани и доразвити са съществуващи вече методологии за изследване на влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи,

отчитайки особеностите и спецификата на респондентите в НВУ „В. Левски” средата за образование и наука в сигурността и отбраната, като по този начин е решена втора научно-изследователска задача.

Проведено е емпирично изследване в реална среда и се извърши статистически анализ на наблюдаваните явления и процеси, касаещи влиянието на междуличностните отношения в група, при изграждането на екипи в Национален военен университет „Васил Левски” и различни негови структури, звена и респонденти, с което е решена трета научно-изследователска задача. Извършеното изследване доказва значимата роля и влиянието на междуличностните отношения в група, като водещ фактор при изграждането на ефективни екипи в Национален военен университет „Васил Левски”. Подкрепя се научно-изследователска теза, че влиянието на междуличностните отношения в група, има решаващо значение при формирането на колективи от хора, при изграждането на екипи и тяхното ефективно функциониране. По този начин във втора глава на дисертационния труд е решена трета научноизследователска задача.

Открити са проблемните области и е предложен модел за подобряване на състоянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи в структури и звена от Национален военен университет „Васил Левски”.

Изграждането на ефективни екипи в Националния военен университет „Васил Левски” е стратегически важен елемент за развитието на организацията. Представените предложения надграждат силните страни на отделните групи – академичен състав, административен състав и ПСК и едновременно адресират отчетените затруднения и различия в междуличностните отношения. Моделът за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски” предлага интегрирано решение за подобряване на междуличностните отношения в хибридни екипи. Той отчита 26 статистически значими разлики между групите и ги превръща в ресурс за целенасочени интервенции. Проектираният модел за подобряване на междуличностните отношения при изграждане на екипи включва: обобщен профил на респондентите, общоорганизационни предложения за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски”, предложения и мерки по целеви групи, очаквани резултати, данни за управление, риск и мониторингова рамка. По този начин в трета глава на дисертационния труд е решена и четвъртата научноизследователска задача.

Предлаганите мерки не са еднократни действия, а дългосрочна стратегия, базирана на емпирични данни. Те осигуряват балансирано развитие на трите групи респонденти и създават основа за силна, сплотена и професионална институция, отговаряща на съвременните изисквания за висше военно образование. В този смисъл, основната цел на дисертационния труд, на основата на емпирично изследване, чрез анализиране на организационната среда и организационния климат в структури от НВУ „Васил Левски” да се проследи ефективността на организационните взаимоотношения и работата в групи и екипи и да се предоставят насоки за подобряване на междуличностните отношения, е постигната.

НАУЧНИ И ПРАКТИКО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ

НАУЧНИ ПРИНОСИ:

1. Дообогатена и доразвита е теорията за организационното поведение, на основата на исторически, сравнителен и критичен анализ на водещите теоретични постановки, свързани със същността, характеристиките, елементите и значението на организационното поведение.

2. Разработена е управленска концепция за организационното поведение, основана на връзката „индивид-група-организация“, при която връзката между индивида (индивидуални характеристики и особености) – групата (групови характеристики и особености) – екипа (екипни характеристики и особености) и организацията – (организационни характеристики и особености) е основополагаща при изследване на човешкото поведение в организациите.

3. Предложена е методология на изследване влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи в Национален военен университет „Васил Левски“, която е приложима за всички видове организации - със стопанска цел, с нестопанска цел и публични организации, които имат проблеми с изследване на човешкото трудово поведение на нива – индивид, група и организация.

ПРАКТИКО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ:

1. Идентифицирано е влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи в Национален Военен Университет „Васил Левски“, включващи три основни групи – академичен състав; административен състав и представители на Професионален сержантски колеж при Национален Военен Университет „Васил Левски“ (контролна група в изследването) и са изведени: социално-демографския профил на групите и екипите; характеристиките на личността и индивидуалното поведение; спецификите на груповото поведение и груповата динамика; и особеностите на организацията и организационното поведение, на базата на проведено емпирично изследване и статистически анализ.

2. Очертани са проблемите в професионалната практика и възможностите за повишаване на професионалните постижения на работещите на индивидуално ниво, ниво група и на ниво организация в Национален военен университет „Васил Левски“, чрез проведено емпирично проучване с три вида респонденти - академичен състав; административен състав и представители на Професионален сержантски колеж.

3. Разработен е модел за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в Национален военен университет „Васил Левски“.

ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Николова, Анелия (2023). Теоретични основи на организационното поведение, Сборник доклади на университетска научна конференция „Логистиката и обществените системи” на НВУ „Васил Левски”, 2023г, Том 2 Научно направление „Социална логистика”, Издателски комплекс на НВУ „Васил Левски”, с. 266- 275, ISSN 2738 – 8034
2. Николова, Анелия (2023). Организационната култура – основа за успешно управление, Сборник доклади от научна конференция „Актуални проблеми на сигурността” 2023, Том 4 Научно направление „Социални и правни аспекти на сигурността и отбраната”, Издателски комплекс на НВУ „Васил Левски”, с. 101- 109, ISSN 2367 – 7465.
3. Николова, Анелия (2024). Методология на изследването върху влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи в Национален военен университет „Васил Левски”. Сборник доклади от годишна университетска научна конференция на НВУ "Васил Левски", Том 7 Научно направление „Социални, стопански и правни науки”, Издателски комплекс на НВУ „Васил Левски”, с. 307- 316, ISSN 1314 – 1937
4. Nikolova, A, (2025). Diagnostics and Analysis of Personality Characteristics at the Vasil Levski National Military University of Bulgaria. Annals of Spiru Haret University. Economic Series, 25(3), 396-410, doi: <https://doi.org/10.26458/25319>. Статия в списание.
5. Nikolova, A, (2025). Analysis of emotional intelligence and its basic elements in teams building at the Vasil Levski National Military University DEFENCE SCIENCE REVIEW <http://www.journalssystem.com/pno/> DOI: 10.37055/pno/215425, ISSN: 2450-6869 e ISSN: 2719-6763 No. 21, Статия в списание.

VASIL LEVSKI NATIONAL MILITARY UNIVERSITY
VELIKO TARNOVO



LOGISTICS AND TECHNOLOGY FACULTY
DEPARTMENT OF LOGISTICS AND MANAGEMENT

ANELIA KOSTADINOVA NIKOLOVA

**THE INFLUENCE OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN THE GROUP
ON TEAM BUILDING AT THE VASIL LEVSKI NATIONAL MILITARY
UNIVERSITY**

THESIS ABSTRACT

of a dissertation for the acquisition of a PhD educational and scientific degree

Field of higher education

3. Social, Economic and Legal Sciences

Professional field

3.7. Administration and Management

Doctoral program

Organization and management outside the sphere of material production

Scientific supervisor:

Full Prof. Elitsa Petrova, DSc.

Veliko Tarnovo

2026

The dissertation was discussed on 04.06.2026 by a departmental council in the Department of Logistics and Management of the Faculty of Logistics and Technology of the Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo, under the doctoral program Organization and Management Outside the Sphere of Material Production (Security and Defense) and aimed at an official defense.

The dissertation consists of 233 pages.

Main text – 194 pages

Appendices – 3 appendices, 24 pages

Literary sources – 7 pages

Number of literary sources – 110

Number of figures in the main text – 85

Number of figures in the appendix – 28

Number of tables in the main text – 1

Number of tables in annexes – 59

Number of publications – 5

The defense of the dissertation will take place on 10.09.2026 at 11:30 AM hours in study room No. 3226, second floor, third academic building of the Faculty of Logistics and Technology of the Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo.

The materials for the defense are available to those interested at the Institute for Research and Innovation of the Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo.

The author of the dissertation is a doctoral student through independent preparation in the Department of Logistics and Management of the Faculty of Logistics and Technology of the Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo.

The doctoral student works as an assistant in the Department of Logistics and Management of the Vasil Levski National Military University.

Author: Anelia Kostadinova Nikolova

Topic: The influence of interpersonal relationships in a group in building teams at the Vasil Levski National Military University

Edition ____ copies

Published on __. __. 2026.

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION

1. RELEVANCE OF THE PROBLEM

Over the past decade, the challenges facing managers in effectively utilizing human resources and managing organizational behavior have increased. Organizations are increasingly trying to find better ways to utilize and enhance the skills and abilities of their workforce, including by finding new ways to improve interpersonal interaction, communication, and teamwork skills.

The behavior of individuals and groups in an organization is influenced by a wide range of factors that have a strong impact on its functioning, and the study and analysis of human behavior in organizations is carried out through the rules and approaches of organizational behavior. Considering an organization as a group of people who contribute their efforts to achieve a common goal, it should be borne in mind that it is a kind of mechanism that helps activities to be carried out effectively.

Managers are faced with the challenge of researching and establishing the influence of interpersonal relationships in a group when building teams, analyzing problems in professional practice and opportunities for increasing professional achievements. A main priority for achieving this goal is the search for ways to improve the state of interpersonal relationships in the organization that are appropriate for the respective structure.

2. RESEARCH THESIS

The influence of interpersonal relationships in a group, examined and studied through the prism of managing people and organizations, is crucial in the formation of collectives of people, in building teams and their effective functioning.

3. PURPOSE AND OBJECTIVES OF THE RESEARCH

The main goal of the dissertation is, based on empirical research, by analyzing the organizational environment and organizational climate in structures of the Vasil Levski University of Management, to monitor the effectiveness of organizational relationships and work in groups and teams and to provide guidelines for improving interpersonal relationships, the organization's ability to deal with interpersonal problems, skills for working in conflict situations and achieving higher levels of trust and cooperation.

In connection with the defined main goal in the dissertation, the following research tasks have been formulated for solution:

1. To conduct a theoretical review of basic assumptions regarding organizational behavior and to trace its evolution through its three main levels - individual, group and organizational.

2. To (analyze) improve and further develop existing methodologies for studying the influence of interpersonal relationships in a group when building teams, taking into account the peculiarities and specificities of respondents in the environment of education and science in security and defense.

3. To conduct an empirical study in a real environment and to perform a statistical analysis of the observed phenomena and processes concerning the influence of interpersonal relationships in a group, when building teams at the Vasil Levski National Military University and its various structures, units and respondents.

4. To identify problem areas and offer guidelines for improving the state of interpersonal relations in a group when building teams in structures and units of the Vasil Levski National Military University.

4. OBJECT AND SUBJECT OF THE RESEARCH

The object of research in this dissertation is interpersonal relations at the Vasil Levski National Military University and its various structures, units and respondents.

SUBJECT OF THE RESEARCH

The subject of the dissertation research is the influence of interpersonal relationships in a group on team building.

5. RESEARCH METHODOLOGY

The study on the influence of interpersonal relationships in a group when building teams at the Vasil Levski National Military University is being carried out in the period 2023-2026. In 2023, the preparatory work for the study was carried out with a study of theoretical and practical-applied statements of leading and new Bulgarian and world authors in the field of group dynamics management and organizational behavior. In the period May-September 2024, the study was carried out through a questionnaire in a real environment at the Faculty of Security and Defense, located in the city of Veliko Tarnovo, the Faculty of Logistics and Technologies, located in the city of Veliko Tarnovo, the Faculty of Artillery, Air Defense and CIS, the academic, management and administrative staff at them, the administration of the Vasil Levski National Military University and the Professional Sergeant College at the Vasil Levski National Military University the latter as the control group in the study. 160 employees were surveyed, of which: academic staff - 82 people; administrative staff - 58 people; Professional Sergeant College (control group in the study) - 20 people. The participating employees from the structures of the Vasil Levski National Military University form a representative statistical sample, while the respondents of the control group in the study - Professional Sergeant College, form a general statistical population. In the period 2025-2026, statistical processing of the data obtained from the empirical study in a real environment is carried out, a model is prepared for improving the state of interpersonal relations in team building at the Vasil Levski National Military University.

The study is based on a set of methods. As the main method, an empirical study was prepared and conducted in a real environment among employees of the Vasil Levski National Military University in various of its structures, units and respondents. Methods of historical-theoretical research, combined methods and specific methods such as observation, comparative analysis, induction, deduction, systematic approach, surveys and interviews, mathematical and statistical data processing were applied. In order to confirm the results and adopt good practices, an in-depth interview was conducted with representatives of the command of the Professional Sergeants' College.

To derive statistically significant differences, mathematical and statistical software MATLAB (MATrix) was used. LABoratory) and calculation programs in Microsoft Excel. In addition, to check for statistically significant data, events and phenomena, a statistical comparison was performed using a two-tailed Z - test for comparing relative frequencies (proportions) in two independent and a two-tailed Student's t-test for comparing means in two independent samples. The results of the diagnostic experiment are formatted and presented both in tables and graphs.

RESTRICTIONS

The study is voluntary in nature, therefore it does not cover the general population at the Vasil Levski National Military University but a representative sample of the staff.

The study involved representatives from the academic staff, representatives from the administrative staff, and the Professional Sergeants College, due to the interconnectedness of

the work and the close working relationship in the daily work process between the three studied groups.

The empirical research in a real environment focuses on analyzing the influence of interpersonal relationships in a group when building teams in significant structures at the Vasil Levski National Military University but the proposed methodology could be used for diagnosing structures in state government and public organizations, business-oriented organizations, and non-governmental organizations.

II. STRUCTURE AND CONTENT OF THE DISSERTATION

2. Structure of the dissertation.

The development of the dissertation is aimed at fulfilling the set research goal and the research tasks arising from it. The analysis is concentrated on the object and subject of research in accordance with the formulated research thesis and the set limitations. In this regard, the dissertation consists of an introduction, three chapters with the relevant conclusions to them, general conclusions, conclusion, list of literature used and list of appendices.

The content of the dissertation is structured as follows:

CONTENTS

Introduction.....	5
Chapter One. Concept of organizational behavior through the prism of management and the relationship individual-group-organization	11
1. Historical overview, nature and importance of organizational behavior.....	11
2. Fundamentals of individual human behavior – revealing, clarifying and analyzing human behavior in the work process.....	23
3. Fundamentals of group behavior – group, group dynamics, team building.....	31
4. Fundamentals of organizational behavior and organizational culture.....	40
Conclusions from Chapter One.....	44
Chapter Two. Empirical study on the influence of interpersonal relationships in a group when building teams at the Vasil Levski National Military University	46
1. Methodology of the study on the influence of interpersonal relationships in a group when building teams at the Vasil Levski National Military University	46
2. Analysis of the socio-demographic profile of the respondents of the study on the influence of interpersonal relationships in a group when building teams at the Vasil Levski National Military University	54
3. Diagnostics and analysis of personality characteristics and individual behavior at the Vasil Levski National Military University	57
4. Diagnostics and analysis of group behavior and group dynamics at the Vasil Levski National Military University	93
5. Diagnostics and analysis of the organization and organizational behavior at the Vasil Levski National Military University	116
Conclusions from Chapter Two.....	134
Chapter Three. Guidelines for improving the state of interpersonal relations in a group when building teams through analysis of problems in professional practice and opportunities for increasing professional achievements at the individual, group and organizational levels	136

1. Analysis of the problems in professional practice and the opportunities for increasing professional achievements at the individual level at the Vasil Levski National Military University.....	136
2. Analysis of the problems in professional practice and the opportunities for increasing professional achievements at the group level at the Vasil Levski National Military University.....	144
3. Analysis of professional practice and opportunities for improving professional achievements at the organizational level at the Vasil Levski National Military	152
4. A model for improving the state of interpersonal relations in team building at the National Higher Education Institution Vasil Levski.....	163
4.1. Introduction.....	163
4.2. Main and additional strategic objectives.....	164
4.3. Diagnostics of the working environment at the Vasil Levski National Military	165
4.4. General profile of respondents.....	172
4.5. General organizational proposals for improving the state of interpersonal relations in team building at the Vasil Levski Higher Education Institution.....	176
4.6. Proposals and measures for improving the state of interpersonal relations in team building at the Vasil Levski Higher Education Institution by target groups.....	179
4.7. Expected results of the proposed measures to improve the state of interpersonal relations in team building at the Vasil Levski Higher Education Institution by target groups.....	183
4.8. Governance, risk and monitoring framework	184
Conclusions from Chapter Three.....	185
General conclusions.....	187
Conclusion.....	190
Declaration of originality	192
Scientific and practical contributions.....	193
Sources used.....	195
Sources of Cyrillic.....	195
Latin sources.....	198
Internet sources.....	202
Appendix 1 Questionnaire	204
Appendix 2 Specifics of individual, group and organizational behavior at the Vasil Levski National Military	209
Appendix 3 Verification of statistically significant data through descriptive statistics, two-tailed Z – test for comparison of relative frequencies (proportions), two-tailed Student ’s t-test, the achieved significance level p- value	220

Synthesized presentation of the dissertation.

CHAPTER ONE is entitled **Concept of organizational behavior through the prism of management and the individual-group-organization relationship**. It provides a historical overview of the nature and importance of organizational behavior. It then clarifies and analyzes individual human behavior in the work process. It examines group behavior, group dynamics, and the relationship between interpersonal relationships and the creation of an effective team.

1. Historical overview, nature and importance of organizational behavior.

Organizational behavior is a field of expertise that studies three determinants of behavior in organizations: the individual, the group, and the organization as a whole. It studies human behavior in the organizational environment and seeks to answer the question of how the

person interacts with the organization and how the organization influences the behavior of people in it. The main goal of organizational behavior is to explain, predict, and influence the behavior of people and groups in organizations by studying the behavior and actions of people in a work environment.

The term organizational behavior first appeared in a report published by American researchers R. Gordon and D. Howell in 1959 about a study conducted in American business schools. Organizational behavior is an applied behavioral science built on contributions from a number of behavioral disciplines, mainly psychology, management, sociology, and anthropology.

In his book *Behavior in Organizations*, published in 1991, Van Fleet states that organizational behavior is the study of human behavior within the organization, the organization itself, and the interaction between the two"¹⁶ and argues that it deals with the characteristics of the processes that shape the organization itself and with the human characteristics, needs, and motivations of people to work in the organization.¹⁷

Another definition is offered by Stephen Robbins, according to whom organizational behavior is a research field that studies the impact that individuals, groups, and structure have on the behavior of organizations with a view to applying this knowledge to improve the effectiveness of the organization's functioning¹⁸.

In 2018, in *Organization and Organizational Behaviour* Jefferson White states that organizational behavior is concerned with "the study of what people do in an organization and how that behavior affects on the performance of the organization"¹⁹. The classical era in the development of organizational behavior covers the period from 1900 to 1930, approximately when the first scientific theory of management began to develop.

Over the years, we have learned that organizational behavior must be studied and applied within a contingency framework. The most significant research topics at the moment and those with the greatest contribution to the work environment and its overall improvement are related to theories of motivation, management styles, interpersonal relationships, communication and other types of interactions between people and groups, leadership, conflict, job structure and design, employee satisfaction. The relationship individual (individual characteristics and features) - group (group characteristics and features) - team (team characteristics and features) and organization - (organizational characteristics and features) is fundamental in the study of human behavior in organizations.

2. Fundamentals of individual human behavior – revealing, clarifying and analyzing human behavior in the work process.

The management of individual work behavior is related to the discovery, clarification and analysis of human behavior in the work process. Each human individual is an organic system in which genetic and social factors interact and his behavior is the result of this interaction. In each individual, this interaction is different in its specific manifestations and this leads to the uniqueness of each personality.²⁰

Individual behavior is a set of actions, actions, and reactions of an organism or person in response to internal or external stimuli, expressed in communication with other beings and the environment.

¹⁶ Van Fleet, DD, *Behavior in organizations*. Boston, MA: Houghton Mufflin, p. 7.

¹⁷ Van Fleet, DD, *Behavior in organizations*. Boston, MA: Houghton Mufflin, p. 7.

¹⁸ Robbins, SP *Organizational Behavior*. NJ: Prentice Hall, 1993, p. 8.

¹⁹ White, Jefferson. *Organization and Organizational Behavior*. 2018. Studocu.com. <https://www.studocu.com/en-us/document/california-state-university-chico/seminar-in-organizational-behavior/bca-629-ob-lecture-notes-1-3/3990404>, available 15.01.2023.

²⁰ Petrova, E., *Governance in a Changing World*, Publishing House of the National University of Economics "V. Levski", Veliko Tarnovo, 2012. ISBN 978-954-753-093-5.

A personality trait is a specific component of personality that describes the specific tendencies a person has to feel, think, and act in a certain way. The concept of the Big Five Personality Traits includes a set of core traits that can be used and managed by organizations.

An important influence on organizational behavior is exerted by work values, attitudes, and moods, which have the potential to influence each other. Work values are the personal beliefs of the worker about expected outcomes, work, and behavior in the workplace, which are a predicate of possible ethical behavior in the workplace. Work attitudes are systems of feelings, beliefs, and thoughts that people have about how to behave in their current jobs and organizations, while work moods are the feelings of people at the time they actually perform their work.

Work moods are also important determinants of behavior in organizations. Moods have important implications for organizational behavior. Both positive and negative moods influence decision-making. Because managers can do many things to promote positive moods, work moods have received additional attention from researchers.²¹

Goleman (1998) examines emotional intelligence as assimilation of self-awareness, empathy, confidence, optimism, impulse control, social awareness, self-management, and ultimately relationship management. Bar-On (1997) conceptualizes emotional intelligence as a set of trait and state characteristics, specifically intrapersonal and interpersonal, stress tolerance, adaptability and problem-solving skills, as well as an optimistic mood.²² In the workplace, emotional intelligence can be used to form harmonious teams, taking advantage of the talents of each member. To achieve this, colleagues who are well-versed in emotional intelligence can look for opportunities to motivate and inspire others to work together to create a successful team.²³

3. Fundamentals of group behavior – group, group dynamics, team building

There are various definitions of **a group in the literature**. Most often, it is presented as a social formation within a certain organization and as a collection of more than two individuals who interact and are in a relationship of mutual dependence in the process of achieving certain common goals, share similar characteristics and a collective sense of unity and responsibility.²⁴

Muzaffer Sherif formulated the following definition of a social group: a social unit consisting of a number of individuals who interact with each other in terms of: common motives and goals; commonly accepted roles and division of labor; commonly accepted status (social rank) and relationships; commonly accepted norms and values; commonly accepted rewards and sanctions when the norms have been observed or violated”.²⁵ Work groups are the basic building blocks of an organization. Groups contribute to the effectiveness of the organization when the goals of the group are aligned with the goals of the organization.

A group is a collection of people, objects, or phenomena united by a common goal. It can also mean a collective united by a common characteristic. In contrast to a group, **a team** is a collection of people (or individual professionals) who work together, united by a common

²¹ Virtual University of Pakistan (2012). Organizational Behaviour . COURSE OVERVIEW. MGT502. Virtual University of Pakistan, available 19.07.2023. [vu.edu.pk https://ocw.vu.edu.pk](https://ocw.vu.edu.pk) > Course...

²² Molloy, Sandra (2023). Team Building Interpersonal Relationships in Gaelic Games. A thesis submitted for the Professional Doctorate in Elite Performance at the University of Central Lancashire. <https://clock.uclan.ac.uk/id/eprint/52800/1/DR%20THESIS3.0%20CLOCK%20SUBMISSION.pdf>, available 20.06.2025.

²³ Bauer, Talya , Berrin Erdogan (2012). An Introduction to Organizational Behavior. This book is licensed under a Creative Commons by- nc - sa 3.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>) license. available 19.07.2023. <https://2012books.lardbucket.org> > pdfs > an-intro...PDF.

²⁴ Petrova, E., (2013). Fundamentals of Management. Publishing House of the National University Vasil Levski. Veliko Tarnovo. ISBN 978-954-753-121-5.

²⁵ Sherif , M., C. Sherif , A. Outline of Social Psychology , rev.ed.Harper & Brothers : New York , p. 143–180.

goal or task, sharing skills, responsibilities, and resources to achieve better results than they would individually. The team can also be defined as a group in which members influence each other to achieve one or more of the organization's goals.²⁶ A team is also defined as a group of people who perform a joint work or action at the same time, under the direction of a supervisor.²⁷

While a group can function as a collection of individuals with relatively independent contributions, a team implies a higher degree of mutual responsibility, synergy, and shared commitment to a common outcome. The distinction between a group and a team is clarified in the works of Katzenbach and Smith, who define a team as “a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, common performance objectives, and approach for which they are mutually accountable.”²⁸

Designing an effective team means making decisions about team composition (who should be on the team), team size (the optimal number of people on the team), and team diversity (should team members have similar or different backgrounds). The answers to these questions will depend largely on the type of task the team will be performing.

Interpersonal relationships are the connections and interactions between two or more people that involve communication, friendship, intimacy, and partnerships, ranging from temporary to long-term, and are based on emotions and the need for communication. They encompass all areas of human life - from family and friendship to professional relationships, and are key to building human experience, cooperation, and harmonious existence. Interpersonal relationships are all forms of connection that we form with others, built on communication, emotions, and shared experiences. They are based on communication and joint activities, and are key to social bonding, involving sharing, cooperation, and understanding.

The connection **between interpersonal relationships and creating an effective team** is fundamental and indissoluble: good interpersonal relationships (trust, communication, respect, cooperation, positive climate) create a solid foundation for an effective team, increasing cohesion, motivation and productivity, while bad relationships lead to conflicts, low performance and team disintegration; a successful team, on the other hand, nourishes these relationships through successes and shared goals, leading to a positive chain reaction.

4. The organization is a complex social system.

An organization is a structure that arises as a result of a deliberate agreement to unite the efforts of a certain circle of people who will work to achieve a certain collective goal, controls its own results and has boundaries separating it from the surrounding environment. In the literature dealing with this issue, “organization” is most often understood as: order, orderliness, systematization of something material or spiritual; something that is opposite to chaos, disorganization, disorder; the activity of creating order; association, institution, establishment; a complex social system built from different elements, between which there are connections and interdependencies.²⁹

Organizational structure and organizational culture influence how people and groups behave in an organization. Together, they provide a framework that shapes attitudes, behavior, and performance. Organizations must create a structure and culture that allow them to

²⁶ Deaconu , 2004, Deaconu , A. (2004). Factorul human and performance organization . Bucharest : ASE

²⁷ Small Academic Dictionary, 2010, Mic Dictionary Academic . (2010). Retrieved 13.01.2026, from Dexonline : <https://dexonline.ro/definitie/echip%C4%83>

²⁸ Katzenbach, JR, and Smit, DK (1993) The Wisdom of teams. Creating the high performance organization. Harvard Business Scholl Press.

²⁹ Penchev, P., I. Pencheva, Fundamentals of Governance, Abagar Publishing House, Veliko Tarnovo, 2002, p. 43.

effectively manage individuals and intergroup relationships. Organizational structure is the formal framework through which work tasks are divided, grouped, and coordinated.

For our purposes, we assume that the organizational Culture is a set of informal values and norms that control the way individuals and groups interact with each other and with people outside the organization. Culture is actually a powerful way to control and manage employee behavior. In addition to having implications for organizational performance, organizational culture is an effective control mechanism for dictating employee behavior.³⁰

If the environment were perfectly static, if the skills and abilities of employees were always up-to-date and incapable of deterioration, and if tomorrow were always exactly the same as today, organizational change would have little or no meaning for managers. However, the real world is turbulent and requires organizations and their members to undergo dynamic change if they are to perform at a competitive level. Therefore, we can conclude that understanding organizational behavior is important for managers who are responsible for improving organizational effectiveness, the ability of the organization to achieve its goals. They are faced with the challenge of exploring and establishing the influence of interpersonal relationships in a group and finding approaches to improve the state of interpersonal relationships in the organization.

THE CONCLUSIONS DRAWN FROM CHAPTER ONE ARE THE FOLLOWING:

After examining in detail the theoretical statements of organizational behavior, the following conclusions can be drawn from the first chapter:

1. The main practical and applied goal of organizational behavior is to explain, predict and influence the behavior of people and groups in organizations by studying the behavior and actions of people in a work environment, including applying the accumulated knowledge about the behavior of individuals, groups and the organization and constructing a comprehensive vision of what the organization is, how it works and how it can change, if necessary.

2. The relationship individual (individual characteristics and traits) - group (group characteristics and traits) - team (team characteristics and traits) and organization - (organizational characteristics and traits) is fundamental in the study of human behavior in organizations.

3. The connection between interpersonal relationships and the creation of an effective team is fundamental and inextricable: good interpersonal relationships (trust, communication, respect, cooperation, positive climate) create a solid foundation for an effective team, increasing cohesion, motivation and productivity. Interpersonal relationships are the foundation of an effective work team, as they build trust, open communication, mutual assistance and shared commitment - factors that transform a group from a simple collection of individuals into a synergistic unit, achieving results greater than the sum of its individual efforts.

4. Organizational structure and organizational culture influence the behavior and actions of people and groups in an organization. Organizational structure provides the formal framework through which work tasks are divided, grouped, and coordinated, and describes how managers group people and resources, integrate people and groups to encourage them to work together, and how organizational values and norms influence group relationships and organizational effectiveness.

³⁰ Bauer , Talya , Berrin Erdogan (2012). An Introduction this Organizational Behavior . This book is licensed under a Creative Commons by-nc-sa 3.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>) license . available 19.07.2023. <https://2012books.lardbucket.org › pdfs › an-intro ...PDF>.

CHAPTER TWO is entitled **Empirical study on the influence of interpersonal relationships in a group when building teams at the Vasil Levski National Military University**. It discusses the methods for researching interpersonal relationships and a universal methodology for researching target groups, taking into account their specificities, is derived. Statistical processing of the data from the empirical research conducted in a real environment is performed.

1. Methodology of the study on the influence of interpersonal relationships in a group when building teams at the Vasil Levski National Military University.

The empirical study on the influence of interpersonal relationships in a group when building teams at the Vasil Levski National Military University goes through several stages: a diagnostic stage, during which a review of the theoretical statements concerning the problem is carried out, their connection with the object of study is established and a methodology for the study is prepared; a main stage, during which the empirical study is conducted in a real environment and a final stage, during which the problems discovered in the previous stage are identified and analyzed and possible solutions are sought, based on the established statistical data, a scientifically based model is proposed for improving the state of interpersonal relationships when building teams at the Vasil Levski National Military University.

The methodology for the study of the influence of interpersonal relationships in a group on team building at the Vasil Levski National Military University was developed in accordance with the theoretical wealth contained in the sciences of management, human resource management, organizational psychology and organizational behavior, taking into account the Bulgarian, Russian and Western European experience. A variety of theories, concepts and methodologies for studying interpersonal relationships were used, which were brought into line with the studied target group, taking into account its specificity.

When constructing the questions for module one Diagnostics of personality and individual behavior, the following concepts were mainly used: The Big Five Personality Traits - agreeableness, conscientiousness, negative emotionality, extroversion and openness; work values, attitudes and moods including job satisfaction, work involvement and organizational commitment; empathy, emotions and emotional intelligence; stereotypes; work ethics and ethics; others.

When constructing the questions for module two Diagnostics of group behavior and group dynamics, the concepts of: work roles; group norms; group development; understanding of team and teamwork; problems noted in terms of staff motivation for work and performance of official duties; elements in the group work environment were mainly used. When constructing the questions for module three Diagnostics of the organization and organizational behavior, the concepts of: management style; leadership and leadership presence; power and hierarchy; motivation; level of conflicts and conflict; aggression in the work environment; organizational culture; organizational change were mainly used.

In addition, to verify statistically significant data, events and phenomena, a statistical comparison was performed, using the following statistical tools:

1. Descriptive statistics – tables and graphs.
2. Two-tailed Z – a test for comparing relative frequencies (proportions) in two independent samples regarding the presence of a certain characteristic, where the null hypothesis states that the difference between the proportions in the two samples is random in nature. The test statistic has the form:

$$Z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\left(\frac{f_1 + f_2}{n_1 + n_2}\right)\left(1 - \frac{f_1 + f_2}{n_1 + n_2}\right)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

1.1

where n_1 and n_2 are the sizes of the two samples, $p_1 = f_1/n_1$ and $p_2 = f_2/n_2$ are the proportions of the two samples, and f_1 and f_2 are the frequencies of the trait in the two samples. Under a true null hypothesis, the test statistic has an (approximately) normal standard Z -distribution. The null hypothesis is rejected for sufficiently large values of $|Z|$.

3. Two-tailed Student's t-test for comparing means in two independent samples, where the null hypothesis is that the difference between the means in the two samples is random. The test statistic has the form:

$$t(n_1 + n_2 - 2) = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)\left(\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}\right)}}$$

1.2

where n_1 and n_2 are the sizes of the two samples, $\bar{x}_1$ and $\bar{x}_2$ are the means of the two samples, and s_1^2 and s_2^2 are the variances of the two samples. Under the true null hypothesis, the test statistic has a Student's t-distribution with $n_1 + n_2 - 2$ degrees of freedom. The null hypothesis is rejected for sufficiently large values of $|t(n_1 + n_2 - 2)|$.

The modern mathematical-statistical approach allows null hypotheses to be tested by the achieved significance level p-value, which in turn is calculated based on the type of null hypothesis and the value of the testing statistics. The main interpretation of p-value is the presence/probability of a first-type error, i.e. when a true null hypothesis is rejected). Small values of p-value provide a statistical argument for rejecting the null hypothesis, with the generally accepted threshold value for social and behavioral sciences being 0.05 (5%). The entry p-value = 0.000 is interpreted as follows: p-value < 0.001 (see for example Table 1, Table 2). In cases where the p-value is between 5% and 10%, there is an observed trend. The direction of the effects of the testing statistics is visible from the proportions and average values given, respectively.

To derive statistically significant differences, mathematical and statistical software MATLAB (MATrix) was used. LABoratory), which is a software environment and programming language designed for numerical analysis, calculations, data visualization, and programming.

2. Analysis of the socio-demographic profile of the respondents of the study on the influence of interpersonal relationships in a group when building teams at the Vasil Levski National Military University.

The study surveyed 160 employees from the Vasil Levski National Military University, of whom: academic staff - 82 people; administrative staff - 58 people; Professional Sergeant College (PSK, control group in the study) - 20 people. The academic staff occupies 51% as part of the representative sample, the administrative staff - 36%, and the representatives of the Professional Sergeant College - 13% of the total respondents. The respondents who took part form a representative statistical sample, while the respondents of the control group in the study - Professional Sergeant College form a general statistical population.

The socio-demographic profile of the respondents shows the following peculiarity – there is an uneven distribution of respondents by gender, namely 74% of the surveyed respondents are men, and 24% of the surveyed respondents are women. This fact is not unusual and is explained by the specifics of the environment in which the study is conducted, namely – the sphere of security and defense.

As a result of the analysis of the age structure, we find that persons between 46 - 55 years old form 40% of the respondents, persons between 36 - 45 years old form 37% of the respondents, respondents aged 56 - 65 years old represent 14%, 8% of the respondents are aged 25 - 35 years old and respondents over 65 years old form 1% of the respondents. In the dissertation, the analyses are illustrated graphically.

3. Diagnostics and analysis of personality characteristics and individual behavior at the Vasil Levski National Military University.

Module one **Diagnostics of personality and individual behavior** of the questionnaire used includes eight questions and aims to examine some basic personality characteristics that influence group performance and individual behavior in the formation of groups and teams. Behavior at the individual level is studied by studying: values, attitudes, perceptions and decision-making; personality and emotions; competencies; needs, motivation and job satisfaction. The analyses are graphically illustrated for each question of the questionnaire in the dissertation.

The analysis of the results of the first module shows that when examining personality traits according to the concept of the "big five" personality traits and additional basic ones, the data analysis shows results at a very good level, namely:

- 78% of respondents have the personality trait extroversion;
- 92% of respondents have emotional stability. There is a trend in favor of the PSC compared to the administrative staff [$Z = 1.753$; $p\text{-value} = 0.080$].
- 96% of respondents possess the personality trait agreeableness;
- 96% of respondents have the personality trait conscientiousness. When comparing groups (Z-values and p-values), a significant difference is observed in favor of the academic staff [$Z = 2.977$; $p\text{-value} = 0.003$] compared to the administrative staff. Academic VS PSC: both groups have 100%, which makes it impossible to calculate a Z-value (no variation). Admin VS PSC: $p = 0.134$ – not a significant difference.
- 96% of respondents are responsible for other people's experience. When comparing groups (Z-values and p-values), a significant difference is observed in favor of the academic staff [$Z = 2.977$; $p\text{-value} = 0.003$] compared to the administrative staff. Acad. VS PSK: nan – both groups have 100%, which makes it impossible to calculate a Z-value (no variation). We can say that openness to other people's experience is high in all groups.
- 70% of respondents indicated that they do not believe that external forces are largely responsible for their fate. When comparing groups (Z-values and p-values), a significant difference was observed in favor of the academic staff compared to the administrative staff [$Z = 1.853$; $p\text{-value} = 0.064$] and to the PSC [$Z = 2.520$; $p\text{-value} = 0.012$], no statistically significant difference was found between the administrative staff and the PSC.
- 84% of respondents indicated that they possess a high degree of self-observation.

Individuals with high levels of these personality traits are considered organized and self-disciplined, with good work performance, good opportunities for teamwork, and fostering good working relationships.

94% of respondents do not possess the personality trait neuroticism or negative affectivity. Individuals with a low level of neuroticism are not inclined to experience negative

emotional states, to feel upset and to view the world around them negatively, and are not inclined to conflict and participation in conflict situations.

Only 52% of respondents have high personal self-esteem. It is believed that people with high self-esteem believe in their abilities and tend to set higher goals and perform more difficult tasks, while people with low self-esteem are full of self-doubt and fear. However, we can take into account the fact that excessively high self-esteem, which is not supported by proven qualities and abilities, would create an atmosphere of fear, would lead to a reluctance to work together and would hinder teamwork. This is an interesting and controversial point from a scientific point of view, which should be worked on.

Overall, respondents agree on teamwork as their leading work value and add: responsibility, discipline, motivation, competence, professionalism, creativity, honesty, tolerance, impartiality, and loyalty.

Work attitudes are examined using the following indicators: job satisfaction; work involvement; personal commitment to the organization; how work moods and emotions at the workplace influence the individual on his/her performance, performance, relationships, i.e. his/her behavior in general.

The data shows that 69% of respondents have a high and very high level of job satisfaction. There are no statistically significant differences in the responses of the individual groups of respondents.

88% of the total respondents participate in work at a high and very high level. There are no statistically significant differences in the answers of the individual groups of respondents.

90% of the total respondents indicate high and very high personal commitment to the organization. There are no statistically significant differences in the responses of the individual groups of respondents.

Comparison of the results of the question to what extent do work moods and emotions at work influence you. In the Student's averages, t-values and p- values are shown for the test of the difference between proportions, a trend [$t(138) = 1.691$; $p\text{-value} = 0.093$] and a significant effect [$t(100) = 2.045$; $p\text{-value} = 0.044$] of a higher influence among the academic staff, respectively compared to the administrative staff and the PSC. We can conclude that among the academic staff, work moods and emotions have a higher influence on the workplace. This is an indicator that should be worked on.

Regarding the traits characteristic of emotional intelligence, respondents answered as follows:

97% of respondents believe that they have self-awareness as an individual trait.

98% of respondents believe that self-management is inherent to them as an individual trait.

94% of respondents believe that self-motivation is inherent to them as an individual trait.

75% of respondents believe that they have inherent empathy.

Significantly lower empathy was observed in the PSC group [$Z = 1.832$; $p\text{-value} = 0.067$] and [$Z = 2.299$; $p\text{-value} = 0.021$], respectively, compared to the academic staff and the administrative staff.

94% possess the social skills necessary for their job.

51% of respondents believe that the need for realization and improvement is the most important for them, followed by: safety needs, material needs. Recognition needs are placed last. A significant difference is observed in favor of the PSC, with significantly higher social needs being stated compared to the academic staff [$Z = 2.049$; $p\text{-value} = 0.040$]. In conclusion, we can say that social needs are stated in a higher percentage in the PSC.

When diagnosing the role of the individual in the group, the fact that respondents do not assign any additional role other than those indicated, for example the role of performer, is taken

into account: 22% of respondents indicate that they are organizers; 15% of respondents define themselves as generators of ideas, etc., and 26% of respondents indicate that their role is to unite the group, with this response a highly significant difference is observed in favor of the PSC compared to the academic staff [$Z = 4.356$; $p\text{-value} < 0.000$] and to the administrative staff [$Z = 3.312$; $p\text{-value} = 0.001$]. In the administrative staff, a trend is observed for a lower assessment of the role of "leader" compared to the academic staff [$Z = 1.909$; $p\text{-value} = 0.056$] and to the PSC [$Z = 1.660$; $p\text{-value} = 0.097$].

53% of respondents answered that stereotypes do not influence them, 46% indicated that they influence them to a certain extent. It should be noted that only 20% of respondents from the Professional Sergeants' College indicated a neutral influence of stereotypes, while 80% indicated the answer that stereotypes influence them to varying degrees. This is an indicator that should be paid attention to.

Regarding the assessment of work ethics and what its main characteristics are at the National Military University, respondents indicate: high work ethics, understanding in the team, honesty, correctness, responsibility, performance, loyalty, integrity, tolerance, accuracy, precision and openness.

4. Diagnostics and analysis of group behavior and group dynamics at the Vasil Levski National Military University.

Module two attempts to diagnose group behavior and group dynamics in the organization. The questions for the module are focused on eight areas – to assess how work roles are performed, to indicate basic group norms, to make a partial analysis of group dynamics, to identify the main problems with regard to motivation for work.

75% of respondents believe that there is a very high and high level of performance of work roles in the work unit, 24% believe that there is a satisfactory level of performance of work roles, and 2% believe that there is a low level. Similar ratios are maintained for the individual groups of respondents studied.

Regarding the group norms that must be observed in the work unit, the representatives of the academic staff indicate respect in the first place, the representatives of the administrative staff indicate collegiality in the first place, and the representatives of the PSK indicate teamwork in the first place. The following are the established group norms: collegiality, respect, correctness, tolerance, support, cooperation, mutual assistance, responsibility, professionalism, morality, striving for improvement and compliance with the hierarchy. The question corresponds to the question in module one regarding individual leading work values, as the answers show coverage of the individual's work values with the implementation of the same in the work process and their acceptance as group values.

In summary, 64% of respondents believe that they are in the implementation stage, 34% indicate that they are in the initial stages of group dynamics, 2% indicate a stage of disintegration. Here we find statistically significant differences in the responses of the different groups of employees surveyed, namely: 47% of the academic staff believe that their work unit is in the first stages of its development. comparisons for norming and setting standards. The academic staff shows a significantly higher choice for this assessment compared to the administrative staff [$Z = 3.235$; $p\text{-value} = 0.001$]. Only 48% of the academic staff indicate a stage of implementation (which we consider as a problem that should be worked on); 81% confidently indicate implementation as a stage of development of their work unit. The administrative staff shows a significantly higher choice for this assessment compared to the academic staff [$Z = 3.789$; $p\text{-value} < 0.001$] and compared to PSK [$Z = 2.204$; $p\text{-value} = 0.028$].

A significant percentage of respondents from 68% to 75% of the respective groups define their work unit as a team. A large percentage of respondents refrain from answering. The PSC shows a significantly higher choice towards this assessment compared to the academic staff [$Z = 2.427$; $p\text{-value} = 0.015$] and such a trend compared to the administrative staff [$Z = 1.873$; $p\text{-value} = 0.061$].

Manifestations of group cohesion are characteristic of 85% of the total respondents.

Manifestations of groupthink are characteristic of 80% of the total respondents (which is a problem that should be worked on to eliminate).

Significant differences are found in terms of problems related to work motivation. The academic staff points out many existing problems that hinder the high level of motivation for work and activity, such as: outdated material resources, excessive academic standards, poor financial remuneration of the academic staff, cumbersome and long administrative procedures, additional burden with unusual tasks. 35% of the surveyed representatives of the administrative staff and 55% of the representatives of the Professional Sergeants' College answer that there are no problems with regard to the motivation of the personnel to work. The academic staff shows a significantly lower choice of judgment for the absence of problems compared to the administrative staff [$Z = 4.320$; $p\text{-value} < 0.001$] and compared to the PSC [$Z = 5.392$; $p\text{-value} < 0.001$]. A trend is observed in favor of the PSK compared to the administrative staff [$Z = 1.617$; $p\text{-value} = 0.106$].

Regarding the motivation methods used to achieve higher results in the work environment, a high percentage of respondents did not provide an answer or indicated that there are no motivation methods in their work unit. The academic staff shows a significantly lower choice of assessment for the absence of motivation methods compared to the administrative staff [$Z = 2.080$; $p\text{-value} = 0.038$] and compared to the PSC [$Z = 2.454$; $p\text{-value} = 0.014$]. The methods that are indicated are: diplomas, verbal praise, recognition, respect, praise. We consider the lack of motivation methods and the scarce use of such methods as a problem that should be worked on.

The respondents gave a variety of answers about the most important elements in a group work environment. First of all, they mentioned professional competence, which occupies 46%, followed by synchronization of individual with group and organizational values, balance between personal life and career, the availability of a secure and well-paid job, management style, and independence in work.

5. Diagnostics and analysis of the organization and organizational behavior at the Vasil Levski National Military University.

Module three attempts to conduct a diagnosis of the organization and organizational behavior specifically at the Vasil Levski National Military University. The questions for the module are focused on eight areas - management style, leadership and leadership presence, power in management, level of motivation, conflicts and conflict, aggression in the work environment, organizational culture, opportunities and desires for organizational change.

The answers regarding the management style differ in the studied groups, namely 27% of the academic staff believe that the organization uses a democratic management style, and 24% of the administrative staff indicate the use of an authoritarian management style. Representatives of the Professional Sergeants' College also indicate the authoritarian management style with the highest percentage. They also state a significantly lower assessment of the "mixed style" compared to the administrative staff [$Z = 1.989$; $p\text{-value} = 0.047$], and such a trend compared to the academic staff [$Z = 1.906$; $p\text{-value} = 0.057$]. In conclusion, we can say that among the respondents from the PSK, a "mixed style" of management in the

structure is not observed. A high percentage of respondents who do not indicate an answer is observed, which is a signal of the unwillingness to be specific and express their opinion.

Leadership and leadership presence in the organization is characterized by: fair treatment, competence, balance, charisma, striving for success, determination, but also a tendency to impose one's own opinion without considering objective circumstances, contradictory attitudes, discrepancy between words and deeds, lack of competence, ineffective communication, lack of feedback of trust. We consider the above as a problem that should be worked on to eliminate.

The respondents of the study believe that the hierarchical power structure present in the organization helps to a high degree to achieve the goals of the organization, 36% indicate a satisfactory level, the remaining percentages are divided between a low and very low level of influence of the power structure. According to the respondents, the existing hierarchical power structure in the organization not only does not help, but sometimes hinders the fulfillment of official duties and performance. A significant effect of lower grades was observed in the academic staff compared to the PSC [$t(100) = 2.180$; $p\text{-value} = 0.032$].

The general motivation for work is at a satisfactory level in the studied groups (which is a problem that should be worked on to eliminate).

In the organization, the level of conflict according to all respondents is low and very low, only 9% indicate that the level of conflict is high and according to 2% it is very high. The low level of conflict and aggression is reported. A significant effect of a higher score is observed in the academic staff compared to the administrative staff [$t(100) = 2.274$; $p\text{-value} = 0.024$] and in comparison to the PSC [$t(100) = 2.743$; $p\text{-value} = 0.007$]. In the academic staff, we observe a higher level of conflict compared to the other two groups of respondents.

They have not observed acts of aggression in the work environment, 87% of the total respondents, 13% answer positively.

The main elements of the organizational structure of the organizational culture at the National Military University are: professionalism, ethics, cohesion, responsibility; order and discipline, professionalism, teamwork, leadership and personal example, communication; organizational rules, procedures and processes; mutual assistance, constant improvement. The studied groups of respondents unite around these answers. 41% of the total respondents answered that there is a need for organizational change, 57% of the respondents have the opposite opinion, which is sufficiently indicative of the assessment of the work environment and the urgent need for change. The academic staff stated a significantly higher assessment in comparison to the administrative staff that there is a need for organizational change [$Z = 2.586$; $p\text{-value} = 0.010$].

THE CONCLUSIONS DRAWN FROM CHAPTER TWO ARE THE FOLLOWING:

1. When analyzing the socio-demographic profile of the researched personnel of the Vasil Levski, National Military University it was found that in terms of age structure, the mature age group is in first place, which could cause problems in the future. Therefore, solutions should be sought to rejuvenate the university's staff, especially when it comes to the academic staff, where the age group 56 - 65 years has the most representatives.

2. In the diagnosis and analysis of personality characteristics and individual behavior at the Vasil Levski National Military University, the presence of personality traits suitable for work performance, team creation and teamwork is established. Leading work values are: responsibility, discipline, motivation, competence, professionalism, tolerance, impartiality and loyalty.

3. A number of problems hinder the high level of motivation for work and activity, such as: outdated material resources, excessive teaching standards, poor financial remuneration of

the academic staff, cumbersome and long administrative procedures, additional burden with unusual tasks. In-depth attention should also be paid to the individual and group level: relatively strong influence of work moods and emotions on work activity; the presence of strong and significant manifestations of group thinking.

4. Respondents have high levels of job satisfaction, participation in work and personal commitment to the organization. Teamwork and group cohesion are present. The level of conflict in the organization is low. The significance of the influence of interpersonal relationships in team building is confirmed.

CHAPTER THREE is entitled **Guidelines for improving the state of interpersonal relationships when building teams at the Vasil Levski National Military University**. It analyzes the problems and opportunities for professional achievements at its three levels (individual, group and organizational). Measures are proposed in response to the specific statistical findings clarified in chapter two of the dissertation work and a model is proposed for improving the state of interpersonal relations in team building at the Vasil Levski National University.

1. Analysis of problems in professional practice and opportunities for enhancing professional achievements at the individual level.

Module four of the questionnaire examines the influence of interpersonal relationships in a group when building teams at the Vasil Levski National Military University, summarizing the main problems in the work environment and looking for possible solutions in several directions - individual, group, organization. At this stage of the study, the main problems that individuals encounter in their professional practice are investigated; what would lead to an increase in individual professional achievements; what are the main problems that occur in the professional practice of the individual work unit; what would lead to an increase in the professional achievements of the work unit; what are the main professional problems in the organization as a whole and what would lead to an increase in professional achievements in the organization.

When analyzing the question about the most important problems that respondents encounter in their individual professional practice the representatives of the academic staff respond as follows: high audience occupancy – 27%, lack of good material resources – 17%, lack of specialized equipment and software products – 17%. Other problems that are mentioned are: heavy bureaucratic procedures – 11% and disproportionate distribution of tasks – 10%, did not indicate an answer – 10% of the respondents, and 8% of the respondents indicated that they did not encounter a problem (Fig. 71).

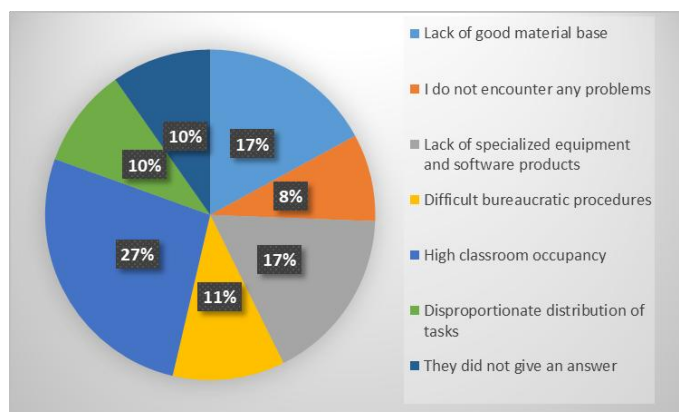


Fig. 71. Problems that respondents encounter in the individual your professional practice – academic staff

The problems that stand out among the administrative staff regarding their individual professional practice are presented as follows: lack of specialized equipment and software products – 19%, lack of good material resources – 15%, poor communication between the individual units – 14%, cumbersome administrative procedures – 12%, other problems that were indicated were the disproportionate distribution of tasks – 10%, 9% of the respondents did not indicate an answer, and 21% of the respondents of the administrative staff indicated: I do not encounter any problems (Fig. 72).

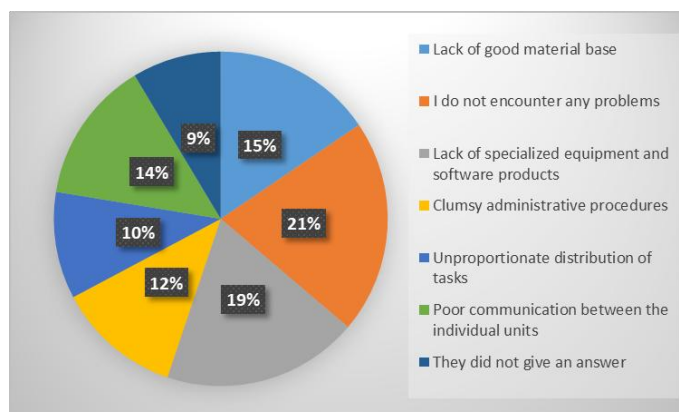


Fig. 72. Problems that respondents encounter in their individual professional practice – administrative staff

Respondents from the Professional Sergeants College noted the insufficient material security as a problem – 25%, cumbersome administrative processes were mentioned by 15% of the respondents. 50% indicated that they did not encounter any problems. They did not indicate an answer – 10% of the respondents (Fig. 73).

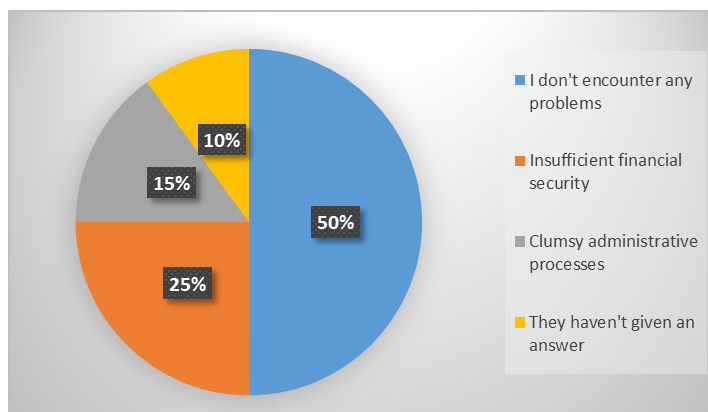


Fig. 73. Problems that respondents encounter in their individual professional practice – PSK

Question two of module four states: What would lead to an increase in your personal professional achievements? The answers to the question provide an opportunity to review and analyze the opportunities for increasing individual professional achievements and solving problems in the work environment at an individual level. When analyzing the question regarding the opportunities for increasing individual professional achievements, the answers of the academic staff are grouped as follows: equipping specialized offices, new equipment – 18%;

providing opportunities for development and various training – 17%; better financial incentives – 15%; investing in research work – 13%; innovations in the organizational structure – 11% (Fig.74).

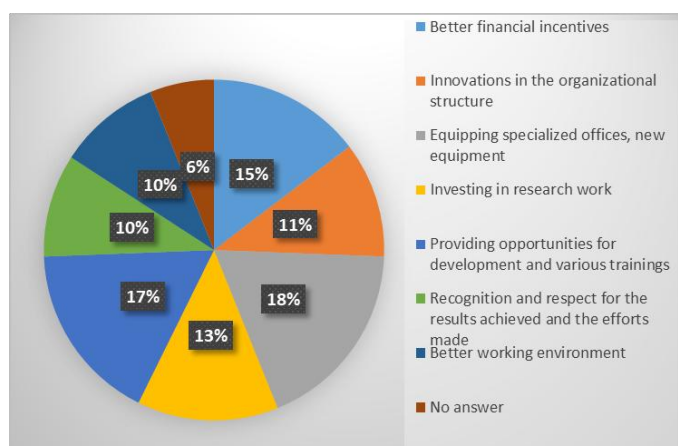


Fig. 74. Opportunities for enhancing individual professional achievements – academic staff

Detailed responses from the academic staff regarding opportunities for enhancing individual professional achievements are concentrated around the following areas:

- higher financial remuneration, which would allow for additional courses to enhance professional development, which would help raise the organization's authority in scientific circles;
- building interpersonal relationships and collaboration with colleagues;
- caring for people and their real problems;

The answers of the administrative staff regarding the opportunities for improving individual professional achievements are distributed as follows: participation in more courses for improving qualifications – 28%; purchase of modern equipment and software – 24%; better communication between teams – 14%. They also indicate better financial incentives – 12%; did not indicate an answer – 12%; working with a good team – 6% (Fig.75).

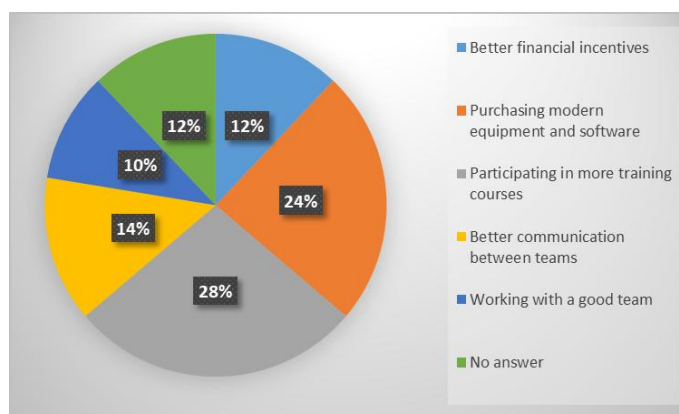


Fig. 75. Opportunities for improving individual professional achievements – administrative staff

In addition, the representatives of the administrative staff indicate:

- working with a good team;
- creating a peaceful working environment;
- constant development and search for new challenges and building interpersonal relationships in the team;

- qualification enhancement to improve skills and knowledge, opportunities to participate in seminars and exchange programs.

Regarding the opportunities for improving their individual professional achievements, respondents from the Professional Sergeants' College answered as follows: participation in more courses to improve their qualifications – 40%; better financial incentives – 20%; purchase of modern equipment and software – 15%; recognition for a job well done – 15%; did not indicate an answer – 10% (Fig. 76).

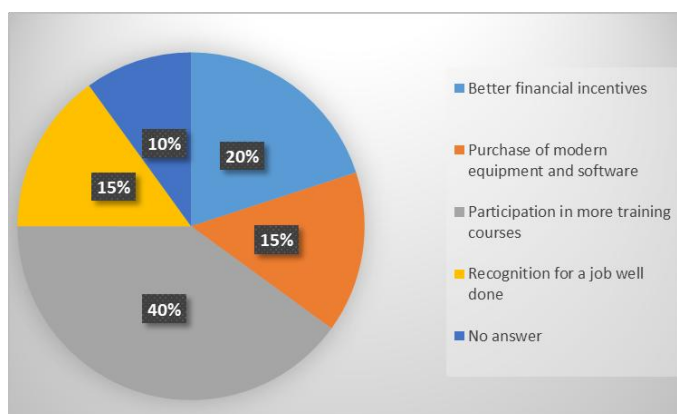


Fig. 76. Opportunities for increasing individual professional achievements – PSK

Other responses that stand out from respondents from the Professional Sergeants' College are less workload; increased pay; recognition for a job well done; providing opportunities for career development and constant self-improvement and training.

2. Analysis of problems in professional practice and opportunities for enhancing professional achievements at the group level.

Question three of module four states: What are the main problems you encounter in your work practice in your work unit, team? The answers to the question provide an opportunity to review and analyze the problems in professional practice in the work teams of the surveyed groups.

When analyzing the question, the answers given by the academic staff respondents are grouped as follows: lack of material and technical base – 29%, insufficient time for academic development – 11%, lack of teamwork skills – 11%, interpersonal conflicts – 10%, complicated administrative and other procedures – 9%. Other problems that the academic staff also indicate are: many side tasks outside of their duties – 7%, lack of young staff – 7%, constant changes in rules and sample documents – 6%, I do not encounter any problems – 5%, did not give answers – 5% (Fig.77).

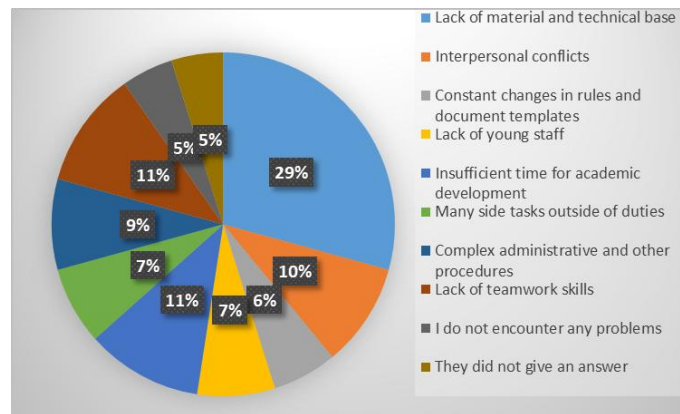


Fig. 77. Existing problems encountered in the work practice of the working unit – academic staff

The administrative staff indicated the following answers to the question What are the main problems you encounter in your work practice in your work unit, team?: insufficient material security - 28%, I do not encounter any problems - 26%, lack of modern office equipment - 15%. Also, cumbersome administrative procedures - 14%, outdated material base - 10% and 7% did not give answers - (Fig. 78).

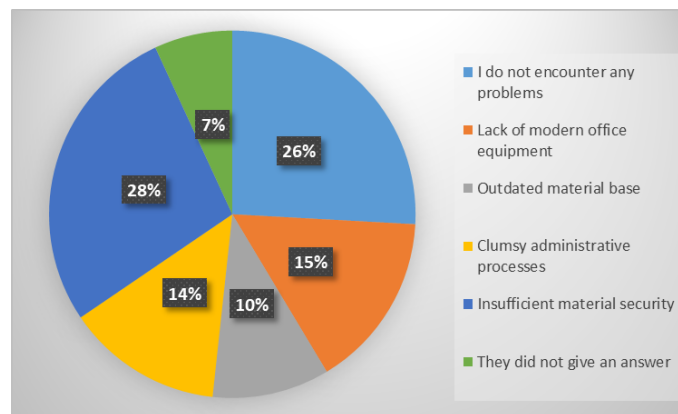


Fig. 78. Existing problems encountered in the work practice of the work unit – administrative staff

More detailed answers from the administrative staff regarding the existing problems they encounter in their work practice are as follows:

- insufficient communication between the individual units;
- technical incompetence by some members of the team and the lack of desire for improvement in this direction.

In the answers given by respondents from the Professional Sergeants' College to the question What are the main problems you encounter in your work practice in your work unit, collective? It is striking that 50% of respondents indicated that They do not encounter any problems". Outdated material base - 20%, lack of material security - 15%, cumbersome administrative procedures - 10%, did not give answers - 5% (Fig. 79).

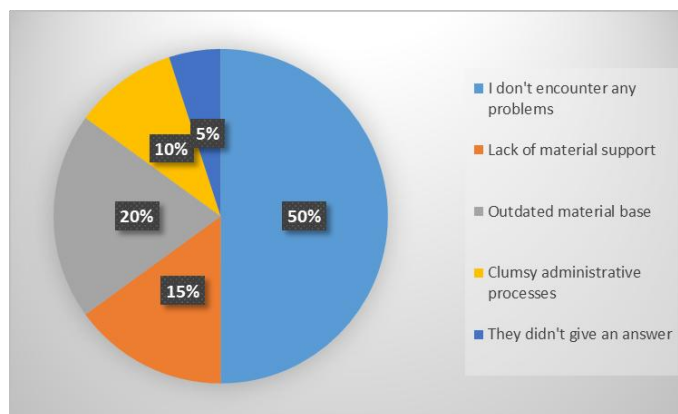


Fig. 79. Existing problems encountered in the working practice of the work unit – PSK

When analyzing the question regarding the opportunities for improving professional achievements in the work unit, the answers of the academic staff are grouped as follows: improving the material base and working conditions – 30%, increasing salaries – 13%, reducing classroom workload – 11%, more time for scientific activity – 11%. Also, the academic staff respondents indicated: additional courses for improving professional qualifications – 10%; improving the organizational climate – 9%; did not indicate an answer – 9%; modern equipment – 7% (Fig. 80).

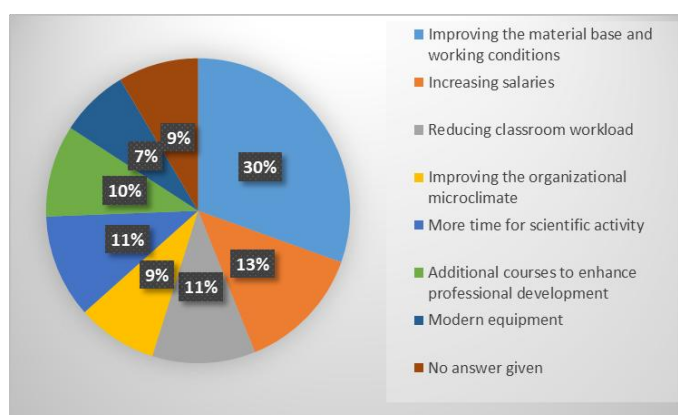


Fig.80. Opportunities for improving professional achievements in the work unit – academic staff

The representatives of the administrative staff indicated the following answers to the question regarding the opportunities for increasing professional achievements in the work unit: improving and increasing material security – 26%, more evaluation and stimulation of the staff – 19%, improving working conditions – 17%, additional courses for improving professional qualifications – 15%, financial and moral incentives – 14%, did not indicate an answer – 9% (Fig. 81).

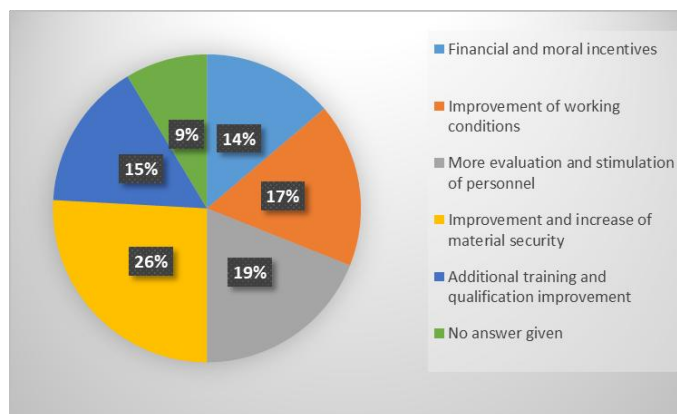


Fig. 81. Opportunities for improving professional achievements in the work unit – administrative staff

The answers given by the Professional Sergeants' College regarding the opportunities for increasing professional achievements in the work unit are as follows: better pay – 30%, improvement and increase of material security and equipment – 25%, incentives and incentives for the team – 25%, holding events to unite the team – 20% (Fig. 82).

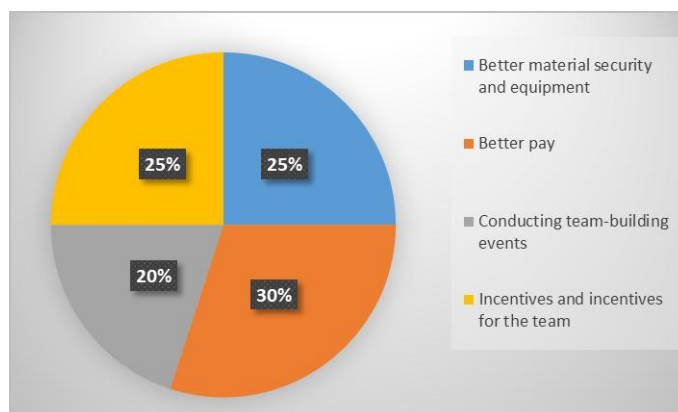


Fig. 82. Opportunities for improving professional achievements in the work unit – PSK

3. Analysis of professional practice and opportunities for enhancing professional achievements at the organizational level.

Question five of module four of the questionnaire What are the main problems you observe in your organization? The answers to the question provide an opportunity to review and analyze the problems in the work environment at the organizational level and opportunities for enhancing professional achievements at the organizational level.

The answers from the academic staff about the problems they observe at the organizational level are grouped as follows: improvement of the educational and material base – 20%, did not give an answer – 18%, cumbersome administrative procedures – 13%, no problems – 12%, lack of communication between the individual units – 11%. Other problems they indicate are imbalance in the distribution of tasks – 10%, insufficient provision of the educational process – 9%, performance of unusual tasks – 7% (Fig.83).

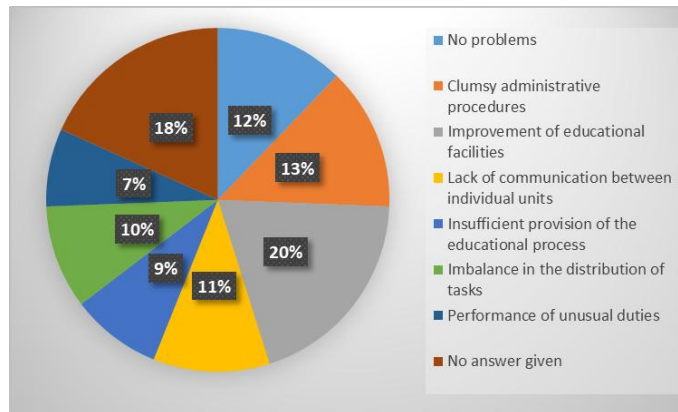


Fig. 83. Existing problems at the organizational level – academic staff

The problems they observe at the organizational level, the surveyed administrative staff answered the question as follows: outdated material base – 30%, no problems – 23%, lack of communication between the individual units – 15%, did not give an answer – 15%. Other problems they indicate are imbalance in the distribution of tasks – 8%, more support and understanding from management – 7% and 2% indicate clumsy administrative processes (Fig. 84).

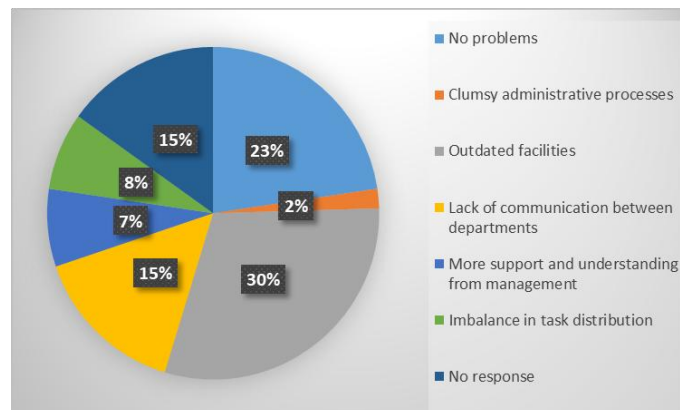


Fig. 84. Existing problems at the organizational level – administrative staff

The answers given by the respondents from the Professional Sergeants College to the question regarding the main problems that the respondents observe at the organizational level are striking: 65% indicated that there are no problems, 15% indicated cumbersome administrative procedures, 10% expressed an opinion about difficult communication and 10% did not answer the question (Fig. 85).

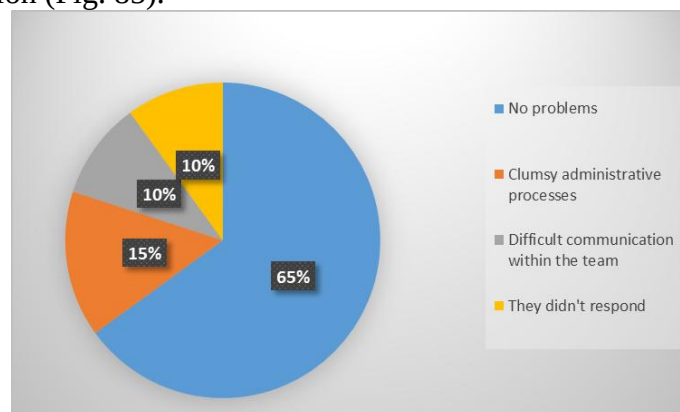


Fig. 85. Existing problems at the organizational level – PSK

Question six of module four states: What do you think would lead to an increase in the professional achievements of the staff in your organization? The answers to the question provide an opportunity to review and analyze the opportunities for increasing professional achievements in the organization. When analyzing the question, the answers of the academic staff are as follows:

- it is necessary to invest in training and development, to support innovative thinking and collaboration, as well as to provide clear goals and incentive rewards for achieving results;
- to have material incentives, based on the results achieved, the organization must create and finance an environment for motivation and striving to improve professional achievements;
- respect for the work of the academic staff, to work towards adequate and fair remuneration;
- creating conditions for professional development and stimulating the fulfillment of duties through various forms of appreciation from direct and immediate supervisors;

The answers that stand out among the administrative staff when analyzing the question of increasing the professional achievements of the organization's personnel are as follows:

- adequate remuneration, additional financial incentives for high results and employee development, evaluation to be carried out objectively, not according to sympathies or personal connections;
- need to invest in training and development of personnel, stimulating rewards for achieving results;
- opportunity to participate in courses to improve communication and skills, seminars, team building, an effective system for additional financial and moral stimulation;
- increasing professional skills related to current requirements, more opportunities for additional sports activities;
- ensuring a pleasant atmosphere in the work team and stimulating the achieved successes with various awards and incentives from the management;
- the correct distribution of tasks according to the capabilities of subordinates.

The answers given by the respondents from the Professional Sergeants' College to the question are mainly: to be provided with sufficient material support for classes, additional practical courses, participation in various courses to improve competencies and skills, constant self-improvement, recognition from management, higher, new equipment and equipment.

Representatives of the academic staff are united in the opinion that if their classroom workload is reduced, they will have the opportunity to work on scientific problems and conduct scientific research, which would also lead to their personal self-improvement. Poor material resources and the lack of specialized equipment lead to demotivation of employees. Cumbersome administrative procedures further complicate the processes in the organization.

Respondents from the administrative staff also point out that the lack of specialized equipment and software products and good material resources lead to demotivation of employees, poor communication between individual units, sometimes hindering the maximum good performance of work tasks. Excessively burdensome bureaucratic procedures and practices further burden the work environment.

It is striking that 50% of respondents from the Professional Sergeants' College do not encounter problems in their work practice. They report insufficient material security and cumbersome administrative processes as weaknesses.

As opportunities for improving professional achievements, the academic staff indicate that equipping specialized offices, providing opportunities for development and conducting various trainings, investing in research and innovation in the organizational structure, would lead to an increase in professional achievements in the work team. Recognition and respect for

the results achieved from the efforts made would motivate employees in the organization to a large extent.

The administrative staff indicates that increasing their achievements would be contributed by more participation in courses for improving qualifications, purchasing modern equipment and software, better communication between teams and better financial incentives.

The Professional Sergeants College indicates that participation in more courses for improving qualifications, better financial incentives, purchasing modern equipment and software, as well as recognition for a job well done would increase the professional achievements of the personnel.

At the Professional Sergeants' College, the study on the influence of interpersonal relationships in a group on team building at the National Military University "Vasil Levski" found strong collectivism, cohesion, lack of conflicts and lack of problems from individually conflicting individuals, a high degree of teamwork, built precisely on good interpersonal relationships.

In order to test and confirm the results, **an in-depth study was conducted an interview** with representatives of the command of the Professional Sergeants College, as a control group and a structure distinct from the other two groups of respondents, which demonstrated numerous positive results in the conducted research.

4. A model for improving the state of interpersonal relationships when building teams at the Vasil Levski National Military University of Applied Sciences

4.1. Introduction

The Vasil Levski National Military University is an institution where people with different professional cultures, values and expectations meet and work together: representatives of the academic community, administrative specialists, military personnel. The differences between individual groups of people are both a resource and a source of interpersonal tension when not managed systematically.

The model for improving interpersonal relations in team building at the Vasil Levski National Military University of Applied Sciences offers an integrated solution for improving interpersonal relations in hybrid teams. It takes into account 26 statistically significant differences between groups and turns them into a resource for targeted interventions. The designed model for improving interpersonal relations in team building is structured according to the specific statistical findings clarified in chapter two of the dissertation. The model is oriented primarily towards three target groups (academic staff, administrative staff, PSK as a control group of the study), taking into account the presence of a diverse workforce - military and civilian employees, and uses the data to prioritize the necessary interventions and adapt them to each group. The model is based on:

- targeted training and practices;
- integration into a mixed environment through work tasks and role practices;
- recognizing differences and creating a respectful work environment;
- diagnosis and understanding;
- monitoring, evaluation and sustainability.

4.2. Main and additional strategic objectives

The main goals of the model for improving the state of interpersonal relationships in team building at the Vasil Levski National Military University are:

5. Increasing empathy and mutual understanding.
6. Strengthening collaborative work emotional intelligence.
7. Reducing tension and conflicts between groups.

8. Balancing different needs when forming teams.

It aims to improve the quality of interpersonal relationships and increase the effectiveness of teams by: reducing conflict; strengthening internal coordination and trust; adapting communication to the specific needs of individual groups; creating a sustainable culture of cooperation between civilians and military personnel and introducing a modern, balanced model for human resources management.

4.3. Diagnostics of the working environment at the Vasil Levski National Military University

In addition to the diagnosis of personality and individual behavior, studied by possessing certain personality traits, the study also examines and analyzes the following issues: leading work values, work attitudes, emotional intelligence, work motivation, role in the group, influence of stereotypes in the workplace, own work ethics. In terms of the diagnosis of group behavior and group dynamics, the following are currently being examined and analyzed: the fulfillment of work roles in the work unit, basic group norms that must be observed when working in the work unit, stage of group development, assessment of the work unit as a team, manifestations of group cohesion and group thinking, problems and in terms of the motivation of the personnel for work and performance of official duties, methods of motivation used in the work unit or collective, elements in the group work environment and others. In a separate module, a diagnosis of the organization and organizational behavior is performed, examining and analyzing: management style in the organization, features of leadership presence, the hierarchical power structure, level of motivation for work in the organization, level of conflicts and conflict, acts of aggression in the work environment, the element of organizational culture, the need for organizational change, and others.

4.4. General profile of respondents

Paragraph 4.4. presents in tabular form the systematized strengths and weaknesses of the surveyed groups of respondents. This allows to highlight significant advantages and weaknesses of each group. (Table 3.1)

4.5. General organizational proposals for improving the state of interpersonal relations in team building at the Vasil Levski National University

1. It is necessary to create a culture of respect and professional ethics by emphasizing the idea that at the Vasil Levski National Military University there are two equal cultures - civilian and military, and each brings valuable practices.

2. Creation of a Code of Conduct in a Mixed Environment to be part of the introductory briefing for all new recruits (civilian employees and military personnel).

3. Building a Center for Organizational Culture, Team Development and Integration, created by representatives of the three groups, to support the work in work teams.

4. Introduction of mechanisms for early diagnosis and prevention of problems in teamwork in the Psychological Support Unit through anonymous surveys conducted every 6 months; review of conflict indicators.

5. Renewal of the material base, including: the educational base and educational buildings, classrooms, the base of the administrative units, the social base for recreation, rest and relaxation, opening of specialized laboratories, purchase and implementation of specialized equipment and software products, which prevents the maximum good performance of work tasks, visible from the analysis of the statistical results in module 4.

4.6. Proposals and measures for improving the state of interpersonal relations in building teams at the Vasil Levski Higher Education Institution by target groups.

Data on the academic staff show that teachers are more influenced by work moods and emotions, they are more critical of the organizational structure and more sensitive to conflicts. The challenges faced by the members of the academic staff are: prone to criticism (visibility of problems), which can be perceived as negativity; increased sensitivity to work moods - risk of demotivation; lower assessment of the availability of motivation and security methods - need for recognition. There is a need for better emotional regulation in the work environment, improvement of skills for working in mixed teams.

1. Reducing the reported conflict by organizing regular meetings between the academic staff and the administrative structures to synchronize the expectations that employees have for their joint work.

2. Improving the motivational environment by introducing clearly formulated criteria for evaluating and stimulating the academic staff and their work.

3. Improving interaction by creating internal working groups for the exchange of pedagogical and military practices; conducting training in military culture and organizational specifics for newly appointed teachers.

The administrative staff exhibits a higher orientation towards performance (significantly higher than the other two groups); lower levels of openness to other people's experience; moderate tendency to a lower perception of the leader role. They are often perceived as an intermediate unit that is more strictly oriented towards performance, without actively participating in decision-making. There is a need to introduce clear instructions and standardized communication channels; include the administration in common projects, in university initiatives in mixed working groups; encourage administrative employees to lead project teams, create opportunities for career development. Recommendations for improving teamwork and relationships with different groups such as:

1. Strengthening the perception of teamwork by: introducing trust-building programs through joint tasks with the PSC and academic staff; more clearly defined roles and areas of responsibility to reduce organizational unjustified conflicts.

2. Development of adaptive competencies by introducing training for working in an environment with different institutional cultures and mixed teams.

3. Improve communication with academic staff by organizing monthly coordination meetings and creating rapid feedback channels regarding ongoing administrative processes.

A professional non-commissioned officer college has strong operational discipline, cohesion and performance orientation. PSC representatives show lower empathy; lower role of leader; strong role of group unifier; high social needs; lower assessment of the mixed management style, lower openness to other people's experience; higher orientation towards sociability, not towards self-improvement. It is possible to conduct programs for the development of empathy and interpersonal skills; adaptation programs for working in a mixed environment; development of leadership skills through training in flexible leadership and management of mixed teams; reducing the use of strictly hierarchical models in mixed groups when they are not necessary. Recommendations for improving teamwork and relationships with different groups such as:

1. Change in attitudes towards working in a non-military environment. Sergeants are often accustomed to rigid subordination - the understanding must be developed that in the academic and administrative environment, leadership is more flexible and based on professional expertise.

2. Development of communication and cooperative skills and working in a mixed environment.

Specific practical measures have been proposed for each of the target groups that would help overcome the problems that have arisen in the work environment.

4.7. Expected results of the proposed measures to improve the state of interpersonal relations in team building at the Vasil Levski National University by target groups

With the systematic implementation of the measures proposed above, it is expected that:

- improving the working and organizational climate in all units;
- strengthening trust between academic staff, administrative and non-commissioned officers;
- reducing conflicts, tension and misunderstandings in work units and more effectively resolving any that arise;
- increased motivation and better understanding of team roles;
- developing a culture of mutual respect, trust and professional cooperation;
- development of an organizational culture with increased levels of collectivity, discipline and cooperation.

As a result of the proposed measures, teams will be more engaged, more flexible in dealing with challenges, and oriented towards achieving the overall goals of the organization. This would lead to sustainable development of relationships and better organizational results.

4.8. Governance, risk and monitoring framework

The current model should also take into account some possible risks regarding its implementation itself. There is a possible risk of resistance or apathy. To avoid institutional apathy, key leaders must be included to regulate the processes, balance tensions and maintain trust in the participants.

The final debriefing is an important element not only in discussing the results of the implemented measures, but also in terms of formulating sustainable interventions and providing mechanisms for follow-up support and monitoring.

THE CONCLUSIONS DRAWN FROM CHAPTER THREE ARE THE FOLLOWING:

1. The poor material base, the insufficient provision of the academic process, practical classes and the lack of a base for conducting scientific research, cumbersome administrative procedures and poor communication in the working units demotivate the academic staff. The following opportunities for increasing professional achievements are presented - providing conditions for development, investing in a research base and scientific research work, innovations in the organizational structure, conducting training.

2. The problems in professional practice, according to the representatives of the administrative staff, are associated with the lack of specialized equipment and software products, outdated material resources, poor communication between the individual units, which prevents the best possible performance of work tasks. Excessively burdensome bureaucratic procedures and practices additionally burden the work environment. Participation in courses for improving the qualifications of the administrative staff in the organization would contribute to increasing the achievements of the organization.

3. A significant part of the representatives of the Professional Sergeants' College do not encounter problems in their work practice. Participation in more courses for improving qualifications, purchasing modern equipment and software, recognition for a job well done would increase the professional achievements of the personnel.

4. The developed model for improving the state of interpersonal relations in team building at the Vasil Levski National University is in response to the results of the conducted

empirical research and aims to improve the quality of interpersonal relations by increasing the efficiency of the work of teams in the organization, increasing trust between employees and improving communication in individual units.

GENERAL CONCLUSIONS FROM THE DISSERTATION

Organizations are conglomerates of individual and group characteristics, needs, interests and relationships, sets of diverse values and motivational human attitudes. These driving forces would have an extremely spontaneous nature if the trends, sustainable characteristics and dynamics of human and human community behavior were not studied in the context of organizational management, and the management of individual and group behavior. The results obtained from the empirical study conducted in a real environment confirm the need to integrate management practices aimed at team culture and interpersonal relationships in the organization. The quality of interpersonal relationships becomes a resource for sustainable development of teams and achievement of organizational goals.

The research conducted and the analyses performed in this dissertation work give grounds to make the following conclusions:

1. The diagnosis and analysis of personality characteristics and individual behavior at the Vasil Levski National Military University revealed the presence of personality traits suitable for work performance, team building and teamwork.

2. A number of problems hinder the high level of motivation for work and activity, such as: outdated material resources, excessive training standards, poor financial remuneration of the academic staff, cumbersome and long administrative procedures, additional workload with unusual tasks. In-depth attention should be paid both at the individual and group level to the relatively strong influence of work moods and emotions on work activity; the presence of strong and significant manifestations of group thinking.

3. The work environment at the Vasil Levski National Military University is conducive to teamwork and is characterized by: high work ethics, understanding in the team, honesty, correctness, responsibility, performance, loyalty, integrity, tolerance, accuracy, precision and openness. The ethical norms are observed: respect, collegiality, correctness, tolerance, support, cooperation, mutual assistance, responsibility, professionalism, morality, striving for improvement and compliance with the hierarchy. Respondents have high levels of job satisfaction, participation in work and personal commitment to the organization.

4. At the Vasil Levski National Military University there is a strong organizational culture, the main elements of which are: professionalism, ethics, cohesion, responsibility; order and discipline, professionalism.

5. Leadership and leadership presence in the organization is characterized by: fair treatment, competence, balance, charisma, striving for success, determination, but also a tendency to impose one's own opinion without considering objective circumstances, contradictory attitudes, ineffective communication, lack of feedback of trust.

6. The problems in the professional practice of the respondents are associated with the lack of specialized equipment and software products, outdated material resources, poor communication between individual units, which hinders the maximum good performance of work tasks, excessively burdensome bureaucratic procedures and practices additionally burden the work environment.

7. The following opportunities for increasing professional achievements are identified - providing conditions for development, investing in research facilities and scientific research, innovations in the organizational structure, conducting training, participating in courses to

improve qualifications and better communication between teams in the work environment, recognition for a job well done.

The need arises for the Model for Improving the State of Interpersonal Relations in Team Building at the Vasil Levski National University, which offers an integrated solution for improving interpersonal relations in hybrid teams.

CONCLUSION

In order to fulfill the goal set in the development of the dissertation and the research tasks based on it, a thorough theoretical review has been carried out concerning organizational behavior, tracing its evolution at its three levels – individual-group-organization. The first research task is solved in chapter one of the dissertation.

Existing methodologies for studying the influence of interpersonal relationships in a group when building teams have been analyzed and further developed, taking into account the peculiarities and specificities of the respondents in the National University of Higher Education Vasil Levski environment for education and science in security and defense, thus solving a second research task.

An empirical study was conducted in a real environment and a statistical analysis was performed of the observed phenomena and processes concerning the influence of interpersonal relationships in a group, in the building of teams at the Vasil Levski National Military University and its various structures, units and respondents, which solved the third research task. The conducted study proves the significant role and influence of interpersonal relationships in a group, as a leading factor in the building of effective teams at the Vasil Levski National Military University. The research thesis is supported that the influence of interpersonal relationships in a group is of decisive importance in the formation of collectives of people, in the building of teams and their effective functioning.

Problem areas have been identified and a model has been proposed for improving the state of interpersonal relations in a group when building teams in structures and units of the Vasil Levski National Military University.

Building effective teams at the Vasil Levski National Military University is a strategically important element for the development of the organization. The presented proposals build on the strengths of the individual groups - academic staff, administrative staff and PSK and simultaneously address the reported difficulties and differences in interpersonal relations. The model for improving the state of interpersonal relations when building teams at the Vasil Levski National Military University offers an integrated solution for improving interpersonal relations in hybrid teams. It takes into account 26 statistically significant differences between the groups and turns them into a resource for targeted interventions. The designed model for improving interpersonal relations when building teams includes: a generalized profile of the respondents, general organizational proposals for improving the state of interpersonal relations when building teams at the Vasil Levski National Military University, proposals and measures by target groups, expected results, data for management, risk and monitoring framework. In this way, the fourth research task is also solved in the third chapter of the dissertation.

The proposed measures are not one-time actions, but a long-term strategy based on empirical data. They ensure balanced development of the three groups of respondents and create a basis for a strong, cohesive and professional institution that meets the modern requirements for higher military education. In this sense, the main goal of the dissertation work, based on empirical research by analyzing the organizational environment and organizational climate in structures of the Vasil Levski National Military University to track the effectiveness of

organizational relationships and work in groups and teams and to provide guidelines for improving interpersonal relationships, has been achieved.

SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONTRIBUTIONS

SCIENTIFIC CONTRIBUTIONS:

1. The theory of organizational behavior has been further enriched and developed, based on a historical, comparative and critical analysis of the leading theoretical statements related to the essence, characteristics, elements and significance of organizational behavior.

2. A management concept of organizational behavior has been developed, based on the relationship "individual-group-organization", in which the relationship between the individual (individual characteristics and features) - the group (group characteristics and features) - the team (team characteristics and features) and the organization - (organizational characteristics and features) is fundamental in the study of human behavior in organizations.

3. A methodology for studying the influence of interpersonal relationships in a group in the construction of teams at the Vasil Levski National Military University has been proposed, which is applicable to all types of organizations - for-profit, non-profit and public organizations that have problems with the study of human work behavior at the levels - individual, group and organization.

PRACTICAL CONTRIBUTIONS:

1. The influence of interpersonal relationships in a group in the building of teams at the Vasil Levski National Military University has been identified, including three main groups - academic staff; administrative staff and representatives of the Professional Sergeant College at the Vasil Levski National Military University (control group in the study) and the following have been derived: the socio-demographic profile of the groups and teams; the characteristics of the personality and individual behavior; the specifics of group behavior and group dynamics; and the peculiarities of the organization and organizational behavior, based on an empirical study and statistical analysis.

2. The problems in professional practice and the opportunities for increasing the professional achievements of those working at the individual level, group level and organizational level at the Vasil Levski National Military University have been outlined, through an empirical study conducted with three types of respondents - academic staff; administrative staff and representatives of the Professional Sergeant College.

3. A model has been developed to improve the state of interpersonal relations in team building at the Vasil Levski National Military University.

PUBLICATIONS RELATED TO THE DISSERTATION

1. Nikolova, Anelia (2023). Theoretical foundations of organizational behavior, Collection of reports of the university scientific conference "Logistics and social systems" of the Vasil Levski National Military University, 2023, Volume 2 Scientific direction "Social Logistics", Publishing complex of the Vasil Levski National Military University, pp. 266- 275, ISSN 2738 – 8034
2. Nikolova, Anelia (2023). Organizational culture - the basis for successful management, Collection of reports from the scientific conference "Current problems of security" 2023, Volume 4 Scientific direction "Social and legal aspects of security and defense Publishing complex of the Vasil Levski National Military University, pp. 101- 109, ISSN 2367 - 7465.
3. Nikolova, Anelia (2024). Methodology of the study on the influence of interpersonal relationships in a group when building teams at the Vasil Levski National Military University. Collection of reports from the annual university scientific conference of the Vasil Levski National Military University, Volume 7 Scientific direction "Social, economic and legal sciences", Publishing complex of the Vasil Levski National Military University, pp. 307- 316, ISSN 1314 – 1937
4. Nikolova, A, (2025). Diagnostics and Analysis of Personality Characteristics at the Vasil Levski National Military University of Bulgaria. Annals of Spiru Haret University. Economic Series, 25(3), 396-410, doi: <https://doi.org/10.26458/25319>. Journal article.
5. Nikolova, A, (2025). Analysis of emotional intelligence and its basic elements in teams building at the Vasil Levski National Military University DEFENSE SCIENCE REVIEW <http://www.journalssystem.com/pno/> DOI: 10.37055/ pno /215425, ISSN: 2450-6869 e ISSN: 2719-6763 No. 21, Journal Article.