



**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“**

**ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ**

**КАТЕДРА „СОЦИАЛНА, ТРУДОВА И ПЕДАГОГИЧЕСКА ПСИХОЛОГИЯ“**

**Цветелина Цветанова Панчелиева**

**ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА И ЕКИПНА  
ЕФЕКТИВНОСТ В ИТ СЕКТОРА**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен  
„Доктор“

Научна специалност „Трудова психология“

Професионално направление “Психология”, шифър 3.2.

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

**Проф. д.с.н. Цветан Давидков**

**Проф. д.пс.н. Георги Карастоянов**

**НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:**

**Проф. д.пс.н. Снежана Илиева**

**София  
2018**

Дисертационният труд се състои от увод, изложение (в три части), заключение, изводи, библиография и приложения.

Обем на дисертационния труд: 282 страници

Таблицы: 47

Фигури: 32

Приложения: 51 страници

Литературни източници: 236 (25 на български език, 3 на испански език и 208 на английски език)

Дисертационният труд е обсъден в Катедрата по социална, трудова и педагогическа психология при Софийски университет „Св. Климент Охридски” и е насочен за защита пред специализирано жури в състав:

Председател: Проф. д.с.н. Цветан Първанов Давидков

Членове: Проф. д.пс.н. Снежана Евлогиева Илиева

Проф. д.пс.н. Георги Стоянов Карастоянов

Проф. д-р Валери Стоилов Стоянов

Доц. д-р Ергюл Таир Реджеб

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 24.01.2018г. от 15.00 часа в зала 63, Южно крило, Ректорат на Софийски университет „Св. Климент Охридски“.

Материалите по защитата са публикувани на интернет страницата на Софийски университет „Св. Климент Охридски” и са на разположение в Деканата на Философски факултет – кабинет 47, етаж 3, Южно крило, Ректорат.

## СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД.....	4
ПЪРВА ЧАСТ: ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, ЕКИПНА ЕФЕКТИВНОСТ И СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТАЦИИ В ИТ СЕКТОРА.....	8
1. Организационна култура.....	8
1.1. Същност и характеристики.....	8
1.2. Рамка на конкуриращите се ценности.....	12
1.3. Особенности на културата в различни организации .....	18
2. Стратегически ориентации.....	21
2.1. Организационна стратегия.....	21
2.2. Типове стратегически ориентации.....	26
2.3. Обобщен модел на стратегически ориентации.....	34
2.4. Стратегически ориентации и организационна култура.....	43
3. Екипна ефективност.....	48
3.1. Групи и екипи.....	48
3.2. Модели за екипната ефективност.....	52
3.3. Фактори за екипна ефективност.....	63
4. Тенденции в развитието на екипи в ИТ сектора.....	70
4.1. Характеристики на ИТ сектора.....	70
4.2. Екипи за софтуерна разработка.....	74
4.3. Динамика на екипите в ИТ сектора.....	76
ВТОРА ЧАСТ: МЕТОДИКА И ДИЗАЙН НА ИЗСЛЕДВАНЕТО.....	80
1. Теоретичен модел на изследването.....	80
2. Цел, задачи и хипотези на изследването.....	85
3. Изследователски методи.....	88
4. Организация и провеждане на изследването.....	101
5. Описание на извадката.....	102
6. Ограничения на изследването.....	110
ТРЕТА ЧАСТ: АНАЛИЗ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ НА ПОЛУЧЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ.....	112

1.	Организационна култура в ИТ сектора.....	112
1.1.	Индивидуални различия според демографските променливи при организационната култура.....	116
1.2.	Индивидуални различия според организационните специфики при организационната култура.....	121
1.3.	Профил на лидера в ИТ сектора в България.....	128
2.	Стратегически ориентации в ИТ сектора.....	130
2.1.	Индивидуални различия според демографските променливи при „Стратегически ориентации“.....	132
2.2.	Индивидуални различия според организационните специфики при „Стратегически ориентации“.....	136
2.3.	Съпоставка между профилите в България и Финландия при ръководители.....	143
3.	Екипна ефективност в ИТ сектора.....	146
3.1.	Индивидуални различия според демографските променливи при „Екипна ефективност“.....	149
3.2.	Индивидуални различия според организационните специфики при „Екипна ефективност“.....	151
3.3.	Екипна ефективност: контент анализ.....	156
4.	Взаимовръзка между организационна култура, стратегически ориентации и екипна ефективност....	160
5.	Влияние на организационната култура и стратегическите ориентации върху екипната ефективност.....	173
6.	Медиационен анализ на организационна култура, стратегически ориентации и екипна ефективност..	197
7.	Анализ от качествените методи.....	204
	ОБЩИ ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ.....	210
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	213
	БИБЛИОГРАФИЯ.....	216
	НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	230
	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	232

## УВОД

Настоящата дисертация изследва взаимовръзката между различните аспекти на организацията и ефективността на екипа в опит да разбере по-добре как да се създаде организационен контекст, при който екипите да бъдат по-успешни. Целта е да се разкрият специфики на взаимодействието между организационна култура и екипна ефективност в сектор „Информационни технологии“ (ИТ сектор) в България, както и да се идентифицират кои характеристики на култура и стратегията повлияват на ефективността.

Използва се Рамката на конкуриращите се ценности, създадена от Камерън и Куин, която оценява четири типа организационна култура и предопределя стил на управление на лидерите в организацията. Прилага се за първи път в България методиката на Хенри Хакала за стратегически ориентации. Разработва се скала за измерване на екипното изпълнение, според спецификите в ИТ и се конструира въпросник за екипна ефективност. Извежда се модел за взаимовръзка и се идентифицират характеристики на културата и стратегическите ориентации, които се отразяват на функционирането и ефективността на екипите.

Проучването се фокусира върху специфична извадка – работещите в ИТ сектора в България и по-специфично – в софтуерните компании, разработващи софтуерни продукти и услуги. В тази връзка, сред целите на дисертацията е да се проучат организационно-психологически характеристики в традиционно технически ориентиран сектор, които тепърва търси дали и как да се възползва от достиженията в трудовата и организационна психология. Практическата насоченост е една от целите на проучването – да се проследи как култура, стратегия и екипи и взаимодействат в софтуерните компании.

## ПЪРВА ЧАСТ ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, ЕКИПНА ЕФЕКТИВНОСТ И СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТАЦИИ В ИТ СЕКТОРА

**Първа част** от дисертацията разглежда теоретичните подходи към изучаването на организационната култура, екипната ефективност и стратегическите ориентации.

**В първи параграф** *Организационна култура* се изясняват същност и характеристики на културата, Рамка на конкурентните

ценности, организационна култура в различни компании. Културата за първи път се дефинира от антрополозите. Определенията за организационната култура варират като въз основа на литературата концепцията за организационната култура има четири ключови елемента, докато някои автори приемат идеята за трикомпонентната структура (Katz & Kahn, 1978; Schein, 2004; Илиева, 2006). Основните компоненти, които разкриват съдържанието на организационната култура са ценностите, нормите и символите. Ролята на ценностите за организационната култура е голяма - те са в ядрото на културата, съществуват в дълбочина и се проявяват чрез нормите и символите като по този начин удостоверяват доколко са възприети от организационните членове (Илиева, 2006). Силната организационна култура е тази, при която служителите споделят силни общи ценности, използват специфични символи, начини на работа и в крайна сметка изграждат силна споделена идентичност.

Две са измеренията, по които се разграничават четири типа култура, според Рамката на конкуриращи се ценности:

- Гъвкавост срещу стабилност и контрол;
- Ориентация към външната или към вътрешната.

Комбинацията от двете измерения обособява четири квадранта. Всеки квадрант представлява „базисни виждания, ориентации и ценности – същите елементи, които изграждат организационната култура“ (Камерън и Куин, 2012, стр.55).



**Фигура 1: Рамка на конкуриращите се ценности**

Четири основни типа култура имат своите характеристики. Йерархичната култура - поставя акцент върху авторитета, рационалността, процедурите и разделянето на работата. Особеност на пазарната култура е ориентацията към постигането на целите, като се акцентира върху рационалност, показатели за изпълнение, отчетност и възнаграждения. Позиционирането във външната среда е водещо. Клановата култура наподобява семейна структура. Клановата организационна култура е ориентирана към подкрепа на вътрешногруповите членове, насърчава се участието, сътрудничеството. Фокусът е върху хората, има взаимно доверие, екипен дух и се подкрепя и насърчава развитието на индивида. Основна цел на адхокрацията е насърчаване на умения за приспособяване, гъвкавост и креативност, особено във времена и условия на несигурност и неяснота. При иновативната организационна култура ценности са креативността, въвеждането и прилагането на нови технологии, гъвкавост, търсене на нови пазари, инициативност и новаторство.

Много трудно в реална пазарна среда може да се наблюдава компания само с йерархична, само с пазарна, или само кланова, или само адхократична култура. За ефективни се приемат компании, които успяват да съчетават различни типове култури и да примиряват противоречията на конкуриращите се ценности. Рамката на конкуриращите се ценности и съответно Въпросникът, разработен на тази база, дава възможност да се оценят и измерят шест ключови аспекти на организационната култура, които предопределят успеха на една организация. Тези аспекти са дефинирани от Камерън и Куин (2011), както следва: водещи характеристики, организационно лидерство, управление на служителите, свързващи елементи или „лепилото“, което задържа организацията в едно, стратегически аспекти на организацията, критерии за успех.

**Втори параграф** от първа част на дисертацията е посветен на *Стратегически ориентации*. Проследява се развитието на конструктите „стратегия“ и „стратегически ориентации“, извежда се обобщен модел на стратегически ориентации и се идентифицират водещите ориентации сред технологични компании. Също така, проучват се взаимовръзките между стратегическите ориентации и организационната култура.

Организационната стратегия е една от основните теми при изследванията в областта на мениджмънта и управлението. Произходът на понятието „стратегия“ е гръцки. Има множество различни дефиниции и начини на мислене по отношение на

стратегията. Организационната стратегия може да бъде определена като план за взаимодействие с конкурентната среда, за да се постигнат организационните цели (Daft, 1995, стр. 49).

Venkatraman (1989) първи използва термина „стратегическа ориентация“. Авторът дефинира стратегическата ориентация чрез измерения като стратегическа агресивност, анализ, отбранителност, ориентация към бъдещето, проактивност, рискованост, и предлага стратегическата ориентация на организацията да бъде измервана чрез мениджърските възприятия и вярвания за организационните процеси по тези шест измерения. За Venkatraman стратегическата ориентация е средство за оценка и измерване на важни измерения на стратегията на бизнес равнище (Venkatraman, 1989).

Стратегическата ориентация е придобила значение, простиращо се отвъд първоначалния конструктор. Стратегическа ориентация често се използва като обширен термин (или термин-чадър), за описание на няколко различни конструктора, като например пазарна ориентация, предприемаческа ориентация, ориентация към учене и технологична ориентация. Всяка една от тези ориентации предполага различен механизъм за адаптация и по този начин, дава различен отговор на въпроса за това как фирмите да се конкурират в рамките на избраните от тях продуктови и пазарни сегменти. В основата на разбирането на стратегическите ориентации е отговорът на въпроса какво прави организациите успешни при адаптирането им към заобикалящата среда. За целите на дисертацията разглеждаме по-подробно всяка една от ориентациите.

Пазарна ориентация/ Ориентация към клиента - може да се определи като дейностите на организацията, които ефективно създават поведението, необходими за изключителна производителност (Deshpandé et al. 1993; Kohli and Jaworski 1990; Narver and Slater 1990; Slater and Narver 1995). Фокусира се върху постигането на конкурентно предимство чрез разбиране на клиентите и това, което клиентите ценят.

Ориентация към технологии/продукти - ориентацията към технологии и тясно свързаните с нея условия за иновации и продукти (Grinstein 2008 г.), се отнася до насоката на дадена компания към въвеждане и използване на нови технологии, продукти или иновации (Gatignon & Xuereb, 1997; Hult и др., 2004).

Предприемаческа ориентация - това е стратегическа ориентация, която улавя конкретно предприемаческите аспекти от стратегията на дадена организация (Bhuiyan и колеги, 2005; Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Hult и колеги, 2004). Основното



разбиране при предприемаческата ориентация е, че предприемчивите организации са по-способни да се коригират и адаптират действията си в динамична конкурентна среда (Covin & Slevin, 1989). Предприемачески-ориентираните организации променят и оформят околната среда и са готови да дадат ресурси, за да използват несигурни възможности.

Ориентация към учене - ученето се приема като развитие или придобиване на ново знание, което има потенциала да влияе върху поведението (Huber, 1991). Отнася се до развитието и използването на знания и може да подпомага дейностите на една предприемаческата организация.

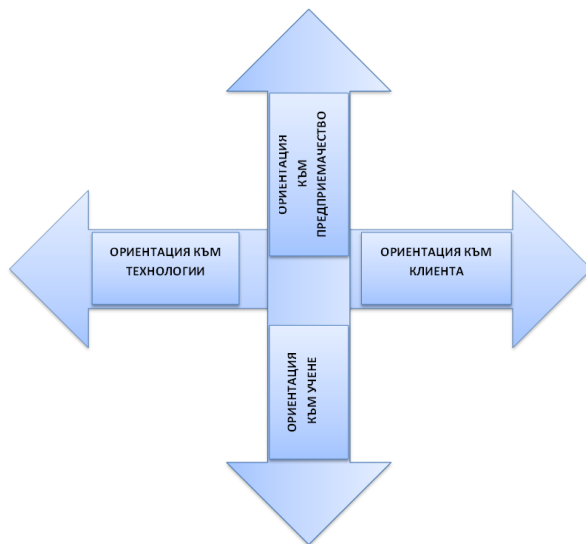
Организационно изпълнение - многомерен конструкт е, като може първо да бъде разделено на показатели за оперативно и организационно представяне и след това допълнително разделено на дименсии за счетоводни данни, фондовия пазар, оборот и ръст на компанията (Combs, Crook & Shook, 2005).

Холистичен подход към ориентациите, в съвременни условия и бизнес сектор, предлага изследователят Henri Nakala. Рамката, която Nakala предлага, разграничава две основни дилеми:

- Ориентация към вътрешни ресурси (при ориентацията към технологии) и Ориентация към външно позициониране (ориентация към клиенти);
- Проучване на нови възможности – чрез учене или чрез предприемачество.

Съгласно рамката на Nakala (2011) технологичната ориентация се фокусира вътрешно върху ресурсите на фирмата, докато ориентацията към клиентите разрешава дилемата вътрешна – външна среда от гледна точка на позиционирането на външния пазар. Разделението е условно, особено между предприемаческа ориентация и ориентация към учене, тъй като не са противоположни краища на един континуум, а взаимосвързани променливи с определени отношения при съчетание с фирмено представяне.

Проучванията на Henri Nakala върху стратегическите ориентации в ИТ сектора са най-пълни от гледна точка на това, че изследва всички типове ориентации (Nakala, 2010; Nakala & Kohtamäki, 2010; Nakala & Kohtamäki, 2011; Nakala, 2013; Sirén, Nakala et.al, 2016). Обикновено авторът анализира съчетанието на поне три ориентации, което дава възможност за по-цялостен поглед върху феномена стратегическа ориентация.



**Фигура 2: Рамка на дуалистичните връзки между ориентациите (Hakala & Kohtamäki, 2011)**

Съчетанието, както и фокусът върху спецификата извадка на софтуерните компании провокира и използването на Въпросника му за целите на настоящата дисертация.

**Трети параграф** от първа част е посветен на *Екипна ефективност*. Обяснява се разликата между „група“ и „екип“, описват се водещи модели за екипна ефективност и се открояват ключови фактори за ефективността на екипите, на база, на които да се дефинират и факторите, които да се включат в разработвания за целите на дисертацията въпросник.

В организационен контекст двата термина „екип“ и „група“ са използвани за описание на малък сбор от хора на работното място. В научен обзор на Humphrey и Aime от 2014 г. се отбелязва, че интересът към групите и екипите в специализираните издания нараства от 1970 г. до днес с относително стабилни темпове като от 1990 г. насам се увеличава стремглаво (Humphrey & Aime, 2014). Исторически погледнато, има доста дефиниции за екип. Най-оскъдното, което може да се даде като дефиниция, е от примера на Humphrey и Aime, че екип е „колектив от независимо индивиди, които изпълняват релевантни за организацията (организациите) задачи“ (цит. по Humphrey & Aime, 2014, стр.7).

Според Kozlowski & Bell (2013) за разбиране на екипите и начина, по който функционират, а и за подобрене на ефективността им, следва да се вземат предвид фактори като:

- Състав на екипа – имайки предвид особености като размер, разнообразие, индивидуални характеристики, умения и ценности на екипните членове;
- Формиране на екипа, социализация (или връзка с други организационни екипи) и развитие;
- Екипна ефективност, процеси и повишаване на резултатите;
- Лидерство в екипа и мотивация;
- Продължителност и упадък на екипа – има се предвид екипната жизнениост и фазите на развитие и закриване на екипа.

Взаимовръзките между различните екипи в организацията се считат за важен фактор за екипна ефективност (Campion et al., 1996; Aken & Kleiner, 1997). Сред целите на дисертацията е създаване на Въпросник за екипна ефективност, поради което бъдат разгледани по-подробно различните модели за екипна ефективност, за да може да се изведат общите характеристики и да се прецени кои скали да бъдат включени в конструируания въпросник. Моделите, които се разглеждат по-подробно като исторически преглед и които се ползват за основа на конструиране на въпросника, са такива, за които има разработен въпросник и са доказани чрез използване в практиката в различни компании. Моделите са, както следва:

- GRPI на Rubin и колеги (1977);
- Input – Process – Output на (McGrath, 1964);
- Модел T7 на Lombardo and Eichinger (1995);
- Модел на Hackman (1987; 2002);
- Модел на Hoegl и Georg (2001) – приложен от други изследователи в технологични екипи;
- Модел на Doolen (2003) за екипна ефективност в технологични компании;
- Модел на Salas (2007) – тестван в технологични екипи.

На база на направения литературен обзор, може да се каже, че сред факторите, които допринасят за екипна ефективност и чрез които тя може да се определи – включително в ИТ компании, се открояват екипното изпълнение, ясните цели, добре дефинираните и разбрани задачи, комуникацията и управлението на конфликтите, организационния контекст, споделените ментални модели (в т.ч. споделяне на знания и информация, единни източници на информация, общо разбиране). В тази връзка, за конструиране на въпросник за целите на дисертацията, се използват следните фактори:

- екипно изпълнение (включващо цели, задачи, резултат, комуникация, процес),
- привързаност към екипа и
- споделени ментални модели.

Чрез тестването му в реална среда сред участниците от проучването могат да се проверят дали и доколко предложените фактори и разпределението им покриват критериите за надеждност и валидност.

**Четвърти параграф** от Първа част на дисертацията се фокусира върху *Тенденции в развитието на екипи в ИТ сектора*.

Предвид обекта на настоящето проучване – сектор „Информационни технологии“, в тази част от дисертацията се предоставя разяснение по ключови характеристики за сектора – същност, обхват, показатели, екипи, компании, особености в България. Най-общо казано, сектор „Информационни технологии“ (ИТ) се фокусира върху програмирането на информационни услуги. Това е един от бързо развиващите се сектори със специфики не само в организационната структура и стратегия, но и в организационната култура и изпълнение. Екипите, като важна част от всяка организация, също имат специфични характеристики. Българският ИТ сектор е част от европейския като между двата има някои прилики и разлики, на които ще обърнем внимание с цел по-добро разбиране на общата икономическа рамка на сектора. Повечето от фирмите в областта на ИТ в Европейския съюз са микропредприятия - с до 10 служители. Според официално разделение на компаниите по брой на служителите им, в Европейския съюз, фирмите се делят на микропредприятия, малки фирми, средни фирми и големи фирми (EUROSTAT, Glossary: Company Size, 2016):

Софтуерните компании в сектора допринасят за 2,25% от БВП на България, а 70% от продажбите са за износ (BASSCOM, 2016). Независимо от тези характеристики, налице е пропаст между предлагането и търсенето на пазара на труда по отношение на уменията, квалификациите и очакванията на хората, работещи в ИТ фирми, като търсенето на определени специалисти се очаква да нарасне (БСК, 2013; BASSCOM, 2012). Промените в екипите в ИТ компании се случват редовно и ако не обърщаме внимание на това, едва ли можем да кажем как ефективността на ИТ екипите се развива с течение на времето. ИТ специалистите се нуждаят от постоянно актуализиране на уменията, а динамиката е начинът, по който са наясно с новите тенденции. Временните екипи, създадени по проект,

са типични за ИТ и за други сфери, предоставящи професионални услуги.

Накратко, профилът на ИТ сектора в България с фокус върху заетите в областта на софтуерна разработка – заетите са предимно мъже (53%), до 35 годишна възраст (54%), с висше образование, добро заплащане, силно търсене на специалисти за различни дейности (от програмиране до Човешки ресурси). ИТ секторът в Европа и България показва добри бизнес резултати, бърза динамика и добри перспективи за развитие. Ако се инвестира повече в човешкия капитал и ефективно секторът съгласува своята стратегия с останалите икономически отрасли, растежът може да бъде разширен. Резултатите от статистическите данни показват, че организациите, които работят в този сектор, се характеризират с относително стабилно икономическо представяне, добри нива на заетост и условия на труд. Едно от ключовите предизвикателства, обаче, е развитието на хората - обучението и развитие на социални умения (Panchelieva, 2017). В съответствие и с характеристиките на софтуерните компании и екипи, както и новите тенденции при изучаването на екипите, допълнително предизвикателство пред сектора е тясната връзка между организационната стратегия, структурата и културата, тъй като тя може да помогне в по-ефективното адаптиране към постоянно променящата се икономическа среда.

## **ВТОРА ЧАСТ**

### **МЕТОДИКА И ДИЗАЙН НА ИЗСЛЕДВАНЕТО**

Втора част разглежда методиката и дизайна на емпиричното изследване, като са представени съответно целта, задачите и хипотезите, обектът на изследване, изследователските методи, организацията и провеждането на изследването и описанието на извадката.

#### **1. Теоретичен модел на изследването**

Съгласно направения теоретичен обзор и анализ, може да се изведе следният модел за взаимовръзките между феномените, които се изследват:

- Организационната култура и проявленията ѝ при различните типове ще повлиява стратегическите ориентации и екипната ефективност;
- Стратегическите ориентации ще повлияват на екипната ефективност;

- Демографските характеристики, предвид динамиката и спецификите в ИТ сектора, ще се отразяват на трите конструкта - организационната култура, стратегическите ориентации и екипната ефективност.

Фигура 3 представя нагледно моделът за взаимовръзка между изследваните феномени. Предложеният от нас теоретичен модел отразява предпоставката, че между организационната култура и екипната ефективност, както и между стратегическите ориентации (в качеството им на следствие от организационната култура), културата и екипната ефективност, има динамична взаимовръзка.

Обзорът на психологическата литература имплицитно насочва към това предположение, но липсата на емпирични резултати по тази тема, особено в ИТ сектора, ни дава основание да задълбочим изследванията и да надградим разбирането по темата.

По отношение на **променливите в изследването**, независимите променливи в проучването са организационната култура и демографските променливи и организационни специфики, докато зависимите променливи са екипната ефективност и стратегическите ориентации.



**Фигура 3: Теоретичен модел на взаимовръзки между изследваните феномени**

## **2. Цел, задачи и хипотези на изследването**

Обект на изследването в дисертацията са работещите в сектор „Информационни технологии“ в България. Предмет на дисертацията са характеристиките на организационната култура и екипната ефективност.

Целта на проучването е да разкрие взаимодействието между организационна култура и екипна ефективност в ИТ сектора в България, да посочи водещите фактори за екипна ефективност, както и да идентифицира кои характеристики на културата и съответно кои стратегически ориентации повлияват на ефективността на екипите.

Сред **задачите**, които са поставени в дисертацията са:

Задача 1: Да се установят водещите типове организационна култура и стратегически ориентации, както и да се определят факторите за екипна ефективност в ИТ сектора в България.

Задача 2: Да се апробира в българска среда Въпросник за стратегически ориентации на Х. Хакала (Hakala & Kohtamäki, 2010), както и да се разработи и апробира Въпросник за екипна ефективност.

Задача 3: Да се отчетат индивидуалните различия в организационната култура, екипната ефективност и стратегическите ориентации сред изследваните лица по пол, възраст, образование, националност, ниво на експертиза, роля в компанията, стаж в компанията, тип компания, размер на компанията.

Задача 4: Да се изследват взаимовръзките между организационна култура, стратегически ориентации и екипна ефективност в ИТ сектора в компании, които функционират в България – и български компании, и международни компании.

Задача 5. Да се изследва съвместното влияние на различните типове организационна култура върху екипната ефективност и стратегическите ориентации.

### **Хипотези**

Хипотеза 1: Съществуват значими различия при ИЛ по отношение на организационната култура, стратегическите ориентации и екипната ефективност в зависимост от демографските променливи (пол, възраст, образование, национална принадлежност).

Хипотеза 2: Съществуват значими различия в организационната култура и стратегическите ориентации в зависимост от организационните фактори (тип компания, размер на компанията, роля в компанията, стаж в компанията, ниво на експертиза).

Хипотеза 3: Съществува взаимовръзка между организационната култура и екипната ефективност.

Хипотеза 4: Съществуват взаимовръзки между организационната култура и стратегическите ориентации.

Хипотеза 5: Екипната ефективност е по-силно повлияна от различните типове организационната култура, отколкото от типовете стратегически ориентации.

Хипотеза 6: Стратегическите ориентации имат медиаторна роля между организационната култура и екипната ефективност.

За целите на дисертацията се прилагат **количествени** (въпросници) и **качествени методи** (интервюта) за анализ на данните. Това подsigурява определена цялостност на разглежданата проблематика – най-общо разбирането на организационната култура и екипната ефективност в ИТ сектора в България.

За проверка на хипотезите са използвани следните статистически анализи:

- Дескриптивни статистики;
- Кръстосани табулации (Crosstabs);
- Т-тест (Independent Samples T-Test);
- Тест за свързани (корелирани) извадки (paired-samples t-test) за проверка дали различията между средните стойности при променливите са значими;
- Мярка за адекватност на извадката на Кайзер – Майер – Олкин и тест на Бартлет за сферичност;
- Еднофакторен дисперсионен анализ (One-way ANOVA);
- Факторен анализ;
- Анализ за надеждност на използваните въпросници ( $\alpha$  на Кронбах);
- Корелационен анализ;
- Стъпков регресионен анализ;
- Медиационен анализ.

За целите на дисертацията са проведени полуструктурирани интервюта с директори на компании от ИТ сектора. Проведен е и контент анализ на отговорите на двата въпроса от скалата за Екипна ефективност, които са с отворени отговори.

Приложени са три въпросника, съдържащи общо 75 твърдения.

За измерване на организационната култура е приложен Въпросник за организационна култура, създаден от Meschi и Roger



(1994). Той е базиран на Модела на конкуриращите се ценности на К. Камерън и Р. Куин. Въпросникът за организационна култура съдържа 16 айтема, оценявани с 5-степенна Ликертова скала (1=Напълно не съм съгласен/на, 5=Напълно съм съгласен/на). Въпросникът е стандартизиран за българска среда и показва добри психометрични характеристики: алфа на Кронбах  $\alpha=0,731$  (Илиева, 2006). Надеждността на цялата скала в настоящето изследване с 16 твърдения е много добра – алфа на Кронбах е 0,87.

Екипната ефективност (ЕЕ) се измерва с въпросник, съставен за целите на проучването. Той съдържа 3 скали и общо 30 айтема. От тях 28 твърдения са с Ликертов тип скала за отговори (1=Напълно не съм съгласен/на, 5=Напълно съм съгласен/на). Въпросникът за екипна ефективност съдържа и два въпроса от отворен тип, които дават възможност за предложения какво да се направи, за да се подобри екипната ефективност и да се идентифицират затрудненията в екипната работа. Въпросите са формулирани както следва: „Какво е важно да се направи за повишаване на екипната ефективност във Вашия екип?“ и „Какви са основните трудности за работата в екип във Вашия екип?“.

При направен съдържателен анализ на твърденията към всеки от факторите, се взе решение да се придържаме към четирифакторното разпределение. Скалите са „Екипни резултати“, „Екипни процеси“, „Привързаност към екипа“ и „Споделени ментални модели“. По отношение на надеждността на факторите, можем да кажем, че тя е доста висока за цялата скала с 28 твърдения и четири фактора - алфа на Кронбах е 0,928.

За целите на настоящата дисертация е приложен и тестван за първи път в българска социокултурна среда Въпросник за стратегическите ориентации на Henri Nakala и Marko Kohtamäki (Nakala & Kohtamäki, 2010). Въпросникът измерва пет конструкта – ориентация към клиента, ориентация към технологиите, предприемаческа ориентация, ориентация към учене и организационно изпълнение. Айтемите се измерват с петстепенна Ликертова скала (1=Напълно не съм съгласен/на, 5=Напълно съм съгласен/на). Твърденията отразяват възприятията на респондентите, а не толкова неоспорими факти (Nakala & Kohtamäki, 2010). Стратегическите ориентации се измерват с 29 айтема и пет скали. Надеждността на скалата за стратегически ориентации с 29 айтема е  $\alpha=0,938$ . Финалният вариант на Въпросника, използван в проучването за дисертацията, съдържа общо 84 твърдения.

Организацията и провеждането на изследването са разпределени в три етапа, както следва:

- Първи етап – запознаване с компаниите и разпространение на въпросника за преценка и одобрение от компаниите.
- Втори етап – попълване на въпросника в два подетапа според периода на попълване.
- Трети етап – интервюта с ръководители.

В проучването участват 494 ИЛ, от общо над 35 компании в България, работещи на различни позиции в компаниите-участници. Участниците в интервютата са организационни лидери в различни по размер софтуерни компании. Разпределението на извадката е по девет демографски признака – пол, роля, ниво на експертиза, стаж в компанията, възраст, размер на компанията, тип компания, националност и образование. Настоящата извадка има своите специфики и може да направим извода, че в ИТ сектора в България:

- Повечето са мъже (64,6%);
- На оперативни позиции в йерархията са 62,6%;
- Определят се с високо ниво на експертиза: 59,1%;
- Работят средно от 1 до 3 години в компаниите си: 40,3%;
- На възраст над 31 години са 51,8%;
- Работят в големи компании: 50,6%;
- Работят в български компании: 61,1%;
- Имат българска националност (72,3%);
- Хора с бакалавърска степен на образование (44,3%).

### **3. Ограничения на изследването**

Сред ограниченията са специфичната извадка, т.е. представена от хора, работещи в ИТ сектора в България, независимо от отдела или сферата на дейност, в която са, приложението на нестандартизирана за България методика за стратегически ориентации, но стандартизирането излиза извън обхвата на дисертацията и е обект на бъдещи изследователски търсения на автора. Допълнително ограничение би могло да е невъзможността да се съпоставят резултатите на настоящата извадка с тези на други извадки и по Въпросника за екипна ефективност, тъй като Въпросникът за екипна ефективност е разработен специално за целите на проучването от дисертационния труд.

## **ТРЕТА ЧАСТ**

### **АНАЛИЗ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ НА ПОЛУЧЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ**

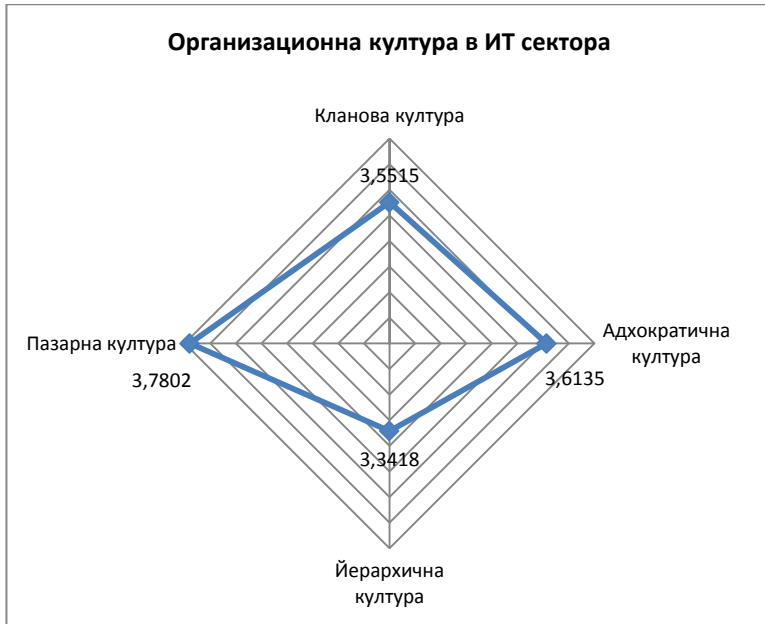
В трета глава са разгледани и анализирани резултатите от проведеното от нас качествено и количествено изследване. Качествените резултати включват анализ на полуструктурирани интервюта с организационни лидери от ИТ сектора и на два отворени въпроса за екипна ефективност, отправени в общия въпросник към участниците в проучването. На база на количествените резултати се извеждат профили за сектора за организационна култура, екипна ефективност и стратегически ориентации. Получените резултати определят индивидуалните различия в извадката, както и обхващат взаимовръзки и влияния на изследваните феномени.

#### **1. Организационна култура в ИТ сектора**

С цел идентифициране на профила на организационната култура в ИТ сектора в България е приложен методът на описателната статистики за цялата извадка (N=481).

Резултатите показват, че водещата култура е пазарната ( $X=3,78$ ). Фигура 4 дава профил на компаниите от извадката. ИТ организациите държат на позициониране във външната среда. Ценят се новаторство, предприемачество, творчество. Изключително важни за сектора са постигането на цели, стремежът към превъзходство и доказването на организациите в международен план. Ключово фактор в работата е служителите да бъдат вдъхновявани за още и още цели. Повечето цели, обаче, означават риск от претоварване и създават предпоставки за стрес. Съответно, важно е да има баланс в количеството задачи.

ИТ секторът в България е с преобладаващо външен фокус, ценят се резултатите, при това бързите, креативността и иновациите. Ориентацията навътре към хората е оценена като поставена на заден план. За да се справят с динамиката в софтуерните компании е важно да има програми за развитие на екипите – за развитие на умения за постигане на цели, управление на времето и приоритетите. Предвид, че това е сравнително млад сектор, ако се търси дългосрочност, е добре да се обърне внимание и на хората, както и да се прецени доколко дълго може да се поддържа скоростно темпо и дали това не води до прекомерно изтощение. Динамиката и промяната са норма в ИТ.



**Фигура 4: Профил на организационната култура в ИТ сектора в България**

За изследване на вариациите в ценностните предпочитания при отделните типове организационна култура данните са подложени на дисперсионен анализ – Т-тест при наличие на две групи в съответния демографски признак и еднофакторен дисперсионен анализ ANOVA при повече от две групи по съответния демографски признак. Различия се наблюдават според размера на компанията, тип компания, образование, възраст, стаж в организацията, националност, роля/позиция в организацията. Не са констатирани различия по пол, докато най-големи са различията според стажа и националността.

Независимата променлива „Националност“ оказва влияние върху ценностните предпочитания (таблица 2). Клановата култура е по-силно изявена при участниците, които не са българи ( $M= 3,7114$ ;  $t= -2,51$ ;  $p<0,01$ ), отколкото при българите ( $M=3,5077$ ;  $t= -2,51$ ;  $p<0,01$ ). При адхократичната и при йерархичната чужденците имат по-високи и значими средни стойности.

**Таблица 2: Различия според националната принадлежност при организационната култура**

Тип култура	Националност	N	M	SD	t-test	P
Кланова култура	Българска	355	<b>3,5077</b>	,79332	-2,511	<b>0,012</b>
	Друга	123	<b>3,7114</b>	,72005		
Адхократична култура	Българска	352	<b>3,5760</b>	,76475	-2,115	<b>0,035</b>
	Друга	125	<b>3,7420</b>	,72188		
Йерархична култура	Българска	354	<b>3,2627</b>	,70096	-3,969	<b>0,000</b>
	Друга	124	<b>3,5544</b>	,71394		
	Друга	122	3,8852	,62584		

Единствено при пазарната култура няма значим резултат по отношение на разликите в средните стойности. Обяснение би било това, че и българите и чужденците работят в силно конкурентна среда и постиженията са важни и при двете групи. Изглежда ценностите, ориентирани към гъвкавост са по-изявени при чуждестранните участници и са по-ниски при българите.

При проверка на различията в резултатите за организационната култура според независимата променлива „Години стаж в организацията“ бяха открити значими различия при всички типове култура. С post hoc тест на Tukey констатирахме значими различия между лицата със стаж до 1 година и над 3 години в компанията по субскалата кланова култура. При по-малко време в организациите в ИТ сектора, впечатлението на служителите е за повече сплотеност, която обаче намалява с годините стаж в организациите. Най-значима е разликата при групите със стаж до 1 година и над 3 години и 1 месец в организациите.

Повечето време стаж означава по-слабо възприемане на нововъведенията или променени критерии за нововъведения, тъй като с времето служителите имат възможност да проследят дали и доколко различни и нови са предлаганите софтуерни продукти и услуги. Различия в трите групи по стаж се наблюдава и при йерархичната и при пазарната култура. Най-малкият стаж в една ИТ компания означава по-силно възприемане на правила и процедури и по-силен състезателен дух.

## **2. Стратегически ориентации в ИТ сектора**

С цел идентифициране на водещите стратегически ориентации в при извадката от ИТ сектора е приложен методът на описателната статистика (N=480), чрез който се извежда и характерен профил за сектора.

С най-висок резултат е Ориентацията към учене ( $X=3,81$ ), следвана от ориентацията към технологии ( $X=3,66$ ) (фиг.5). Трето място заема организационното изпълнение със средна стойност 3,5149. Цялостната предприемаческа ориентация има четвърто място ( $X=3,3394$ ). Стратегическата ориентация към клиенти ( $X=3,0565$ ) и предприемаческата ориентация към риск ( $X=3,0488$ ) имат едни от най-ниските резултати.

За изследване на вариациите в ценностните предпочитания при отделните типове организационна култура данните бяха подложени на дисперсионен анализ – Т-тест при наличие на две групи в съответния демографски признак и еднофакторен дисперсионен анализ ANOVA при повече от две групи по съответния демографски признак. Различия се наблюдават според размера на компанията, тип компания, образование, възраст, стаж в организацията, националност, роля/позиция в организацията. Не са констатирани различия според пола на изследваните лица.



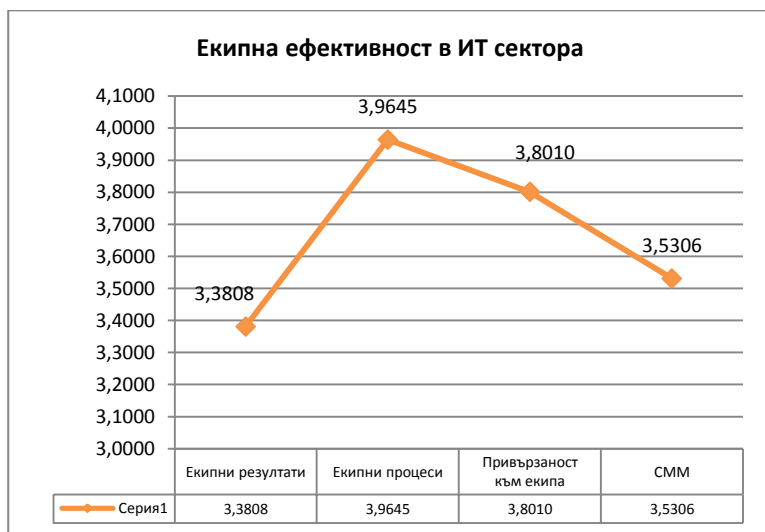
**Фигура 5: Стратегически ориентации в ИТ сектора в България**

### 3. Екипна ефективност в ИТ сектора

ИТ секторът според участниците в проучването има своите специфики и по отношение на екипната ефективност. На база на

изведените четири субскали от въпросника и проведените описателни статистики за екипната ефективност можем да открием, че с най-висок резултат при ранжирането са екипните процеси ( $X=3,96$ ), следвани от привързаността към екипа ( $X=3,80$ ), споделените ментални модели ( $X=3,53$ ) и екипните резултати ( $X=3,38$ ). Средните стойности са показани на фигура 6.

Открояват се високите стойности за екипните процеси и привързаността към екипа. За екипната ефективност при участниците от софтуерните компании е важно да има сътрудничество по време на работа, да се обсъждат проблемите и координират решения. Добрата интеракция е важна при реализиране на проекти с креативни решения, сложни задания или прости такива, но отразяващи се върху цялостната работа на един екип в софтуерна компания.



**Фигура 6: Профил на екипната ефективност в ИТ сектора**

Поставянето на конкретни задачи, разбирането им от всеки от членовете на екипа също е ключово за екипната ефективност. Интересно е да се отбележи, че като цяло в извадката смятат, че могат да се справят с предизвикателства, което вероятно допринася и за действителното справяне с тях. Предвид посочените резултати, компанияте могат да развият програми за сплотяване на екипа, за подобряване на комуникацията, за обсъждане на проблеми и достигане

до екипни решения. В сектора е важно да има сходни критерии за решаване на проблеми, свързани с технологии, задачи и взаимовръзките между тях.

На последно място като фактор за екипна ефективност изследваните лица са извели екипните резултати. Получава се известно противоречие с пазарния фокус на организационната култура. Неочакваните промени в обхвата на проектите, промените в екипа и задачите пречат на работата и постигането на целите. В настоящето изследване, обаче, излиза че липсват организационни стандарти за осигуряване на качеството и за резултатите от проектите. Възможно обяснение е, че или самите компании не са развили подобни стандарти, или служителите не са запознати с тях, или просто няма такива поради технологичната им новост и/или специфика. При всички случаи, резултатите от работата на екипите има най-слаб фактор за екипната ефективност спрямо останалите три фактора.

След проведени T-тест и еднофакторен дисперсионен анализ ANOVA може да се констатира, че различия се наблюдават според размера на компанията, тип компания, образование, възраст, стаж в организацията, националност, роля/позиция в организацията. Не са констатирани различия според пола.

В скалата за Екипна ефективност са включени два отворени въпроса, които имат за цел да проверят какво трябва да се направи, за да се повиши екипната ефективност и какви са основните затруднения, които хората срещат при работа в екип. Данните на изследваните лица са подложени на контент анализ от типа концептуален клъстерен анализ (Zinovieva & Pepermans, 2008).

Съдържателният анализ на данните от въпроса „Какво е важно да се направи за повишаване на екипната ефективност във Вашия екип?“ може да типологизираме следните групи отговори:

– екипни процеси, взаимодействие между екипните членове, ясна документация;

- „комуникация“ и всичко останало.

След анализ на данните от въпроса „Какви са основните трудности за работата в екип във Вашия екип?“ можем да открием три основни клъстера с трудности – „трудности вътре в екипа“, „трудности, идващи от извън екипа“, „липса на трудности“.

Сред факторите, които могат да подобрят ефективността и екипната дейност са процесите – ясни и стройни, не твърде тежки и административни, но все пак налични. Систематичността и проследимостта на даден процес е ценен в ИТ сектора, за да може да се гарантира по-добро изпълнение и на клиентските поръчки.



Кохезията и доверието са ценни за екипната ефективност в ИТ сектора. Комбинацията от добри отношения, от една страна, и структурирани процеси, от друга, може да повиши екипните резултатите и да подобри ефективността.

#### **4. Взаимовръзка между организационна култура, стратегически ориентации и екипна ефективност**

В съответствие с поставените задачи и цели, както и за проверка на част от издигнатите хипотези, предполагащи взаимовръзки между изследваните феномени, на първо място се описва взаимовръзката между организационна култура и екипна ефективност. На второ място, се проверява взаимовръзката между организационната култура и стратегическите ориентации, на трето място се представя взаимовръзката между стратегическите ориентации и екипната ефективност.

За проверка на влиянието на културата върху подskalите на „Екипна ефективност“ – „Екипни процеси и взаимодействие“, „Екипни резултати и работа“, „Споделени ментални модели – СММ“, „Привързаност към екипа“ е проведен корелационен анализ. Таблица 3 разкрива, че има позитивна значима корелация между феномените, при равнище на значимост 0,01. Най-силна е корелацията между привързаността към екипа и клановата култура ( $r=0,594$ ). Оказва се, че подкрепата, доверието и сътрудничеството, характерни за клановата култура (Камерън и Куин, 2011), повишават привързаността към екипа. Най-слаба е връзката между йерархичната култура и привързаността ( $r=0,295$ ), т.е. правилата и стриктните процедури имат най-малка връзка с привързаността. Ако искаме развитие такава привързаност, е добре да се избягва налагането на формалните правила, които регулират поведението на организационните членове, дават стабилност, ред и предсказуемост вътре в организацията, но нямат силна връзка с „Екипна ефективност“ като цяло ( $r=0,410$  от Таблица 36) и с отделните компоненти на „Екипна ефективност“. Споделените ментални модели като цяло имат слаба корелация с типовете култура. Възможно обяснение е, че споделянето на информация, мисловната репрезентация на знанието, всъщност е характеристика на екипа повлиява на повече от вътрешноекипните процеси, отколкото от цялостното култура. Резултатите за взаимовръзката между компонентите на „Екипна ефективност“ доказват подобно предположение.

Резултатите от проведения корелационен анализ потвърдиха допускането, че има положителна взаимовръзка между стратегическата ориентация към вътрешните ресурси - към

технологии/продукти, и типовете култура с вътрешен фокус (йерархична и кланова), както и между стратегическата ориентация с фокус към външната среда – ориентация към клиенти и типовете организационна култура с външен фокус (пазарна и адхократична). Резултатът не е изненадващ с оглед на теоретичните предпоставки и множеството емпирични изследвания, като Камерън и Куин (1999) проучват приноса на развитата култура върху организационната ефективност, като уточняват, че всеки от типовете култура може да допринесе за организационен успех в зависимост от изискванията на външната среда и стратегическите ориентации на компанията.

Екипните процеси, свързани с взаимодействие и комуникация между екипните членове, корелират най-силно с ориентацията към учене ( $r=0,537$ ,  $N=485$ ,  $\text{Sig. 2-tailed}=0,01$ ). Всички останали взаимовръзки са със стойност под 0,5 на коефициента на корелация, но по-висок е той при Екипните резултати. Оказва се, че типовете стратегически ориентации повлияват на екипните резултати по-силно, отколкото на екипните процеси с изключение само на ориентацията към учене. Колкото по-високи са стойностите на ориентацията към учене, толкова по-добро ще е екипното изпълнение. Може да се обобщи, че развитието и използването на знания дава предимство на екипната ефективност в по-голяма степен спрямо други ориентации. Всякакви програми за споделяне и пренасяне на знание между хората в екипа, екипни срещи за дискусии, презентации с научени нови неща, представяне на достижения в технологиите, посещение на международни форуми и конференции може да засили екипното изпълнение. Задачата за това се пада на професионалните мениджъри на екипите и на отдел Човешки ресурси, които да съдействат за това засилване на ориентацията към учене.

## **5. Влияние на организационната култура и стратегическите ориентации върху екипната ефективност**

В този параграф от дисертацията се изследва как организационната култура влияе върху екипната ефективност и отделните ѝ фактори – „Екипни резултати“, „Екипни процеси“, „Привързаност“ и „Споделени ментални модели“. Представят се и резултатите от влиянието на културата върху типовете стратегически ориентации, влиянието на различните стратегически ориентации върху екипната ефективност, както и резултатите от съвместното влияние на организационната култура и стратегическите ориентации върху екипната ефективност.

В обобщение на реализираната проверка на ефектите на променливите и влиянието на организационната култура,

стратегическите ориентации и екипната ефективност в ИТ компаниите, можем да изведем следното:

- Клановата и пазарната култура имат най-голям ефект върху зависимата променлива „Екипна ефективност“. Резултатите на екипите в ИТ сектора могат да бъдат подобрили при развитие на елементи от пазарния и клановия тип култури.
- В ИТ сектора са от значение добрите отношения, комфорта и ясните цели, високи резултати, за да има екипна ефективност.
- Стремежът към първенство и постоянен растеж, типични за адхократичната култура, влияят най-силно върху организационното изпълнение в ИТ сектора. Ако компаниите искат по-добри резултати, е важно да се насърчава разработването на уникални продукти и услуги и постигането на водещи позиции.

#### **6. Медиационен анализ на организационната култура, стратегическите ориентации и екипната ефективност**

В този параграф се разглеждат резултатите от проведен медиационен анализ (опосредстващ анализ), който се представя ролята на организационната култура и стратегическите ориентации и влиянието им върху екипната ефективност.

При регресионния анализ се установи, че културата обяснява по-голям процент от вариациите при екипната ефективност от стратегическите ориентации и голям процент от вариациите в стратегическите ориентации. Самите стратегическите ориентации също обясняват промени в екипната ефективност. След осъществен медиационен анализ, можем да кажем, че стратегическите ориентации имат статистически значим индиректен ефект върху екипната ефективност, като доверителният интервал съдържа 0 (фигура 28). Индиректният ефект на медиатора (стратегическите ориентации) е равен на 0,3140 (при CI [0.1506, 0.4635]). Процентът на обяснена вариация  $R^2$  при наличие на медиатора е по-голям ( $R^2=0,48$ ;  $R=0,69$ ) от този при липса на медиатор ( $R^2=0,44$ ;  $R=0,67$ ). Разликата в стойностите не е голяма, но е значима и съответно можем да обясним 48% от промените в екипната ефективност при наличие на медиаторна връзка от стратегическите ориентации при влияние на организационната култура. Можем да кажем, че организационната култура влияе на стратегическите ориентации, което от своя страна влияе на екипната ефективност при извадката ни от ИТ сектора, но трябва да се отчита, че стойностите в различията са изключително малки. Следователно, Хипотеза 6 се потвърждава частично – стратегическите ориентации

имат роля на медиатор съгласно резултатите от настоящето проучване, макар и стойностите да не са високи.

С други думи, ценностните ориентации при типовете организационна култура имат значение за начина на работа на екипите, защото се допълват от начина на адаптация към външната среда чрез стратегическите ориентации. Това дава основание да приемем, че развитието на определена култура в организациите подпомага стратегиите и отношението към вътрешните процеси и към външните, както и ефективността на екипите. За по-пълноценни изводи препоръката е да се разшири извадката, за да се установи отново каква е ролята на стратегическите ориентации.

## **7. Анализ на качествените методи**

За идентифициране на визията и посоката на развитие, както и за проучване на начина на работа и отношението към екипите в ИТ компаниите са проведени седем интервюта с директори и мениджъри от високо равнище в различни компании, които имат офиси на българския пазар. Участниците в интервютата са представители на мениджмънта. Интервютата са полуструктурирани. Темите на разговорите са визия, развитие на фирмите, екипи, оценяване, комуникация и промени. Визията за развитие на част от компаниите включва както външни показатели, така и достигане чрез продуктите на фирмите до по-голям брой крайни потребители. Една от целите които имат компаниите, е свързана и с технологичната независимост и успешност. Като цяло, ИТ фирмите искат да са надежден бизнес партньор на клиентите си, което е признак за цялостна пазарна ориентация и силен външен фокус. Сред вътрешните цели, които си поставят в ИТ фирмите, с които разговаряхме, са достигане на по-висока ефикасност по отдели. Като цяло прави впечатление, че развитието на хората е важно за ръководителите на компаниите и е залегнало под някаква форма в кариерните програми. Независимо от това има поле за усъвършенстване, тъй като някои от програмите за развитие са налични поради следване на тенденции.

Въз основа на интервютата с лидери на софтуерни фирми, можем да кажем, че ИТ секторът е ориентиран към задоволяване на нужди на пазара, замисля се за вътрешни процеси и развитие на хората, динамичен е. Има стремеж към усъвършенстване, търсене на новото и креативното. Поддържането на баланс между вътрешна и външна среда е сред ключовите предизвикателства за мениджърите в ИТ компаниите.

## ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

В извадката от ИТ сектора в България може да се наблюдава истинско примиряване на противоположни или конкурентни ценности в термините на Камерън и Куин (2011). На база организационна култура преобладава ориентацията към външна среда и е по-малък вътрешния фокус. Клиентите са важни и задоволяването на потребностите им до голяма степен е в намирането на технологични решения и добри продукти. На база на стратегическите ориентации, акцент са технологиите, което е вътрешен ресурс. Следователно, вътре и вън някак се балансират, но по механистичен начин. Технологиите не са човешки взаимоотношения, които изграждат един екип. Грижата за екипните процеси и резултати е по-скоро от техническа гледна точка на свършена работа и постигнати цели. От издигнатите хипотези, изводите са следните:

- Хипотеза 1 се потвърждава частично – по отношение на половите различия, те не се наблюдават при нито една от трите променливи. Вероятно и мъжете, и жените възприемат културата, ориентацията и екипната ефективност по еднакъв начин и ако има вариации, те се дължат на фактори, които не са част от проучването. По отношение на възрастта, националната принадлежност и образованието, различия има и при трите конструкта.
- Хипотеза 2 се потвърждава частично. Различия има при тип компания, размер на компанията, стаж в компанията, ниво на експертиза и за организационната култура, и за стратегическите ориентации. Разлики в зависимост от заеманата позиция/роля в организацията има само за организационна култура (при разделяне на три групи има различия, при разделяне на две – няма различия), но не за стратегически ориентации (нито при две групи за роля, нито при три).
- Резултатите от корелационния анализ потвърждават Хипотеза 3. Клановата и йерархичната култури повлияват общата екипната ефективност.
- Хипотеза 4 се потвърждава. Има положителна корелация между ориентацията към технологии и клановата култура, както и между ориентацията към клиенти и типовете организационна култура с външен фокус (пазарна и адхократична култура), но те са относително ниски и следва да се интерпретират внимателно.
- Получените резултати потвърждават Хипотеза 5, че организационната култура ще повлиява в по-голяма степен

екипната ефективност, отколкото стратегическите ориентации. В сектор „Информационни технологии“ ценностите имат водеща позиция за начина на работа и взаимодействие в екипите.

- Хипотеза 6 се потвърждава – стратегическите ориентации имат опосредстваща роля (медиатор са) във взаимодействието на организационната култура и екипната ефективност, но разликите в стойностите са малки и поради това резултатите трябва да се интерпретират по-скоро като наличие на тенденции.

Сред изводите, които можем да формулираме са, че работещите в ИТ сектора открояват като водещ проблем за екипната ефективност липсата на комуникация и по-ясни правила и процеси, което показва пропуски в грижата за вътрешната среда. Предизвикателство пред компаниите е управлението на знанието и създаването на процеси в тази насока. Резултатите от настоящата дисертация могат да се приложат при стратегическото планиране в софтуерните компании, имплементирането на стратегически ориентации в ежедневната работа, допринася за оптимизиране на работните процеси в екипите, задава области за развитие на ключови мениджърски компетенции. Проучването на организационни феномени като организационна култура, екипна ефективност и стратегически ориентации допринася за надграждането на връзката с практиката и бизнес реалността в ИТ сектора.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проучването на ключови индикатори за успеха на компаниите като организационна култура, екипна ефективност и стратегически ориентации подпомага връзката с практиката и бизнес реалността във високотехнологичния ИТ сектор. С дисертацията се съчетават достиженията на различни области – психология, икономика, мениджмънт и се изследва влиянието на разнообразни, но близки по същността си елементи. Получените резултати имат принос за практическите процеси в ИТ компаниите. Те са ценни за управлението на компаниите, за мениджърите на екипите, които трябва да поддържат стратегическия фокус, но и да се грижат за вътрешната интеграция. Ценни са и за процесите по Човешки ресурси, защото показват какво да се подобри при подбора, развитието и управлението на хората в екипите от различни отдели.

Предвид бързия темп на развитие и промяна в жизнения цикъл на софтуерните компании, примери от практиката и проучвания на реални организации като настоящето проучване могат да са полезни за

мениджърите на различни отдели, ръководители „Човешки ресурси“, консултиращи организации и безспорно да допринасят за близостта на науката, образованието и практиката. Бъдещи проучвания по темата могат да дадат по-задълбочено разбиране на ИТ сектора. Сред темите за бъдещи проучвания можем да открием изследване на феномените в отделни екипи в софтуерните фирми, проследяване на промените в различните фази от формиране и развитие на софтуерни екипи, проучване на влиянието на технологиите върху екипната работа, включено наблюдение и изучаване на поведението при работа с клиенти от различни сектори, както и проучване на виртуалните екипи. Някои от тенденциите в развитието на културата, екипите и организациите са съчетаването на крос-културни екипи, овладяване на времевите дистанции и работата в матрични, изменящи се компании. В тази връзка, по-нататъшни изследвания на автора на дисертацията са свързани със специализирано проучване на екипната ефективност на отделни екипи от ИТ специалисти – например, екипи от разработчици на софтуерни продукти или екипи по контрол на качеството. Интересно е да се провери кои ще са факторите за ефективност при всеки от екипите, ще има ли разлики в резултатите им на база на въпросника и какви ще са те. Също така, като част от стратегията за бъдещи научни търсения на автора е проучване на виртуални екипи. Те са често срещани в ИТ сектора и изследването им може да разкрие специфики от начина им на работа и насоки за подобрене на ефективността им, тъй като това е една от проблемните области при тях. Тъй като в настоящето изследване се доказва значението на ориентацията към учене за екипната ефективност, бъдещи изследвания биха се насочили и към по-задълбочено проучване на тази ориентация и влиянието ѝ в работата на екипите. В тази връзка, настоящата дисертация подпомага връзката между психологията и практиката в ИТ сектора. По-задълбоченото изучаване на организационните фактори в ИТ компаниите ще допринесе за надграждане на познанието ни за сектора в условията на динамично променяща се бизнес среда.

## ПРИНОСИ

1. Въз основа на направен анализ на съществуващите в научната литература модели е създаден нов теоритико-емпиричен модел, който прави връзка между организационната култура, екипната ефективност и стратегическите ориентации в ИТ сектора.
2. Създадена и валидирана е нова методика за изследване на екипната ефективност, която показва висок коефициент на вътрешна

консистентност. Това я прави надежден инструмент за диагностика и анализ на екипната ефективност.

3. Изведен е профил на ИТ сектора в България по отношение на организационна култура, стратегически ориентации и екипна ефективност, който разкрива спецификите на сектора и визията за развитие на организационните лидери.

4. Доказано е наличието на връзка между организационна култура и екипна ефективност, а именно клановата и пазарната култура имат най-голям ефект върху екипната ефективност.

5. Доказано е наличието на връзка между ориентацията към учене като част от стратегическите ориентации върху екипната ефективност. В частност, ориентацията към учене повишава ефективността на екипите в ИТ сектора.

6. В приложен план откритите закономерности, както и дадените препоръки, могат да бъдат включени в процеси за управление и промяна на организационната култура, както и при подготовката на ръководители и екипни лидери за по-голяма ефективност в тяхната работа.

### **ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

1. Панчелиева, Ц. (2015). Национална култура и специфики на ценностните ориентации в сектор „Информационни технологии“, *Електронен сборник с доклади от научна конференция "Лидерство и организационно развитие"*, Китен, юни 2015 г., УИ "Св.Климент Охридски", стр. 771 - 778.

2. Панчелиева, Ц. (2016). Взаимодействие между организационна стратегия, структура и култура и ефективност на компании от сектор ИКТ, *Електронен сборник с доклади от научна конференция "Лидерство и организационно развитие"*, Китен, 16-19 юни 2016 г., УИ "Св.Климент Охридски", стр. 835 - 842.

3. Панчелиева, Ц. (2016). Организационна култура: съпоставителен анализ между настоящи и желани ценности при мениджъри, *Електронен сборник с доклади от научна конференция "Лидерство и организационно развитие"*, Китен, 16-19 юни 2016 г., УИ "Св.Климент Охридски", стр. 793 - 800.



4. Панчелиева, Ц. (2016). Различия в организационните ценности в зависимост от йерархичното ниво на служителите, Докторантски сборник 2016 г., стр.213-222.
5. Панчелиева, Ц. (2017). Стратегически ориентации в технологични компании в България, Международна научна конференция "Предизвикателства и перспективи пред съвременната Психология", София, България, 2-4 юни 2017 г. , стр. 747-754.
6. Панчелиева, Ц., Илиева, Сн. (2017). Специфика на организационната култура и екипна ефективност в софтуерни компании, *Сборник с научни доклади: Осми национален конгрес по психология 2017*, стр.726-737.
7. Panchelieva, Ts. (2015). Cultural dimensions and specifics in organizational culture: a case study of an IT company in Bulgaria. International Conference Employment, Education and Entrepreneurship (14-16 October 2015, Belgrade). *Challenges to promoting entrepreneurship, leadership and competitiveness*, pp. 146-159.
8. Panchelieva, Ts. (2016). Challenges and success factors in the ICT industry, *Opportunities for inclusive and resilient growth: Institute of Economic Sciences, Belgrade.*, pp.71 – 86.
9. Panchelieva, Ts. (2016). Managing strategy and organizational culture in a financial company in Bulgaria, *International Conference Employment, Education and Entrepreneurship. Belgrade, Serbia, 2016, October 27 – 29, Entrepreneurship: Types, current trends and future perspectives, Valjevo*, pp. 217-230.
10. Panchelieva, Ts. (2017). Teamwork and innovation in IT companies. *Volga State University of Technology (VOLGATECH)*. (Under press).
11. Iliева, Сн., Панчелиева, Тс. (2017), Organizational culture and its influence on strategic orientations in IT industry. *International Conference Employment, Education and Entrepreneurship Belgrade, Serbia, 2016, October 20-21, Organisational behavior and types of leadership styles and strategies in terms of globalization*, pp.49-65.