

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ “СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”

ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ

Катедра “Социална, организационна, клинична и педагогическа психология”



Евелина Проданова

**Формиране на организационна култура и групов ефективност в
новостартиращи компании**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователната и научна степен “Доктор”

Научна специалност “Организационна психология”

Професионално направление “Психология

Рецензенти:

Проф. д.пс.н. Людмил Георгиев

Проф. д.пс.н. Валери Стоянов

Научен ръководител:

Проф. д.пс.н. Снежана Илиева

София, 2019

Дисертационният труд се състои от увод, изложение (в четири глави), заключение, библиография и приложения.

Обем на дисертационния труд: 272 страници

Таблицы: 40

Фигури: 10

Приложения: 2; 32 страници

Литературни източници: 168 (33 на български език и 135 на английски език)

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

Председател: Проф. д.пс.н. Людмил Георгиев

Членове:

Проф. д.пс.н. Снежана Илиева

Проф. д.пс.н. Георги Карастоянов

Проф. д.пс.н. Валери Стоянов

Проф. д.пс.н. Сава Джонев

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 22.10.2019г. от 13.00 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 60, етаж 3, Южно крило, Ректорат.

СЪДЪРЖАНИЕ

Увод	5
Глава първа: Организационна култура в новостартиращи компании	9
1. Възникване и развитие на идеите за организационната култура	9
2. Същност, компоненти и функции на организационната култура	13
2.1. Същност на организационната култура	13
2.2. Компоненти на организационната култура	18
2.3. Функции на организационната култура	28
3. Модели на организационна култура	37
3.1. Модел на организационна култура на Хеерт Хофстеде	41
3.2. Модел на организационна култура на Фонс Тромпенаарс и Чарлз Хампдън-Търнър (Trompenaars, Hampden-Turner)	56
3.3. Четиридименсионен модел на организационна култура Роджър Харисън и Хърб Стоукс (Harrison and Stokes)	60
3.4. Модел на организационна култура на Чарлз О`Райли, Дженифър Чатмън и Дейвид Калдуел (Organizational Culture Profile - OCP)	63
3.5. Модел на организационна култура на Даниел Денисън “Култура и ефективност” (Denison Organizational Culture Survey - DOCS)	66
3.6. Модел на организационна култура на Робърт Кук и Клейтън Лаферти (Organizational Culture Inventory - OCI)	72
3.7. Модел на организационна култура на Терънс Дийл и Алън Кенеди (Deal & Kennedy)	76
3.8. Модел на организационна култура на Роджър Харисън и Чарлз Хенди (Harrison & Handy)	79
3.9. Модел на организационна култура на Ким Камерън и Робърт Куин (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI)	80
Глава втора: Групова ефективност	90
1. Същност и критерии за групова ефективност	90
2. Модели на групова ефективност	96
2.1. Модел на Джоузеф Макграт (Joseph McGrath)	96
2.2. Модел на Дебора Гладщайн (Deborah Gladstein)	98
2.3. Нормативен модел на Ричард Хакман (Richard Hackman)	99
2.4. Модел на Шей и Гуцо (Shea & Guzzo)	101
2.5. Модел - синтез на всички предходни модели на Кампиън и колеги (Campion et. al.)	103
3. Детерминанти за групова ефективност	106
3.1. Състав на екипа.....	106
3.2. Характеристики на задачите	110
3.3. Организационни ресурси.....	111
3.4. Награди и системи за възнаграждения	112

3.5. Екипни цели	113
3.6. Групови процеси	114
4. Организационна култура, лидерство и групова ефективност	130
4.1. Формиране на организационна култура и лидерство	130
4.2. Значение на организационната култура за ефективността и продуктивността на компаниите	138
5. Групова ефикасност. Групова ефикасност и професионален стрес като модератори на взаимовръзката организационна култура - групова ефективност	145

Глава трета: Емпирично изследване на организационната култура и груповата ефективност в новостартиращи компании 150

1. Характеристики на новостартиралите компании	151
2. Цел, задачи и хипотези на изследването.....	152
3. Методи на изследване	155
3.1. Методи за изследване на организационна култура.....	155
3.2. Метод за изследване на групова ефективност.....	160
3.3. Метод за измерване на групова ефикасност.....	161
3.4. Метод за изследване на източниците на професионален стрес.....	164
4. Изследвана група (извадка)	168

Глава четвърта: Анализ и интерпретация на резултатите от емпирично изследване на организационната култура и груповата ефективност в новостартиращи компании:176

1. Профил на организационната култура на новостартиращи компании	177
1.1. Анализ на резултатите от проведени интервюта.....	177
1.2. Анализ на резултати от количествени изследвания.....	180
2. Влияние на организационната култура върху груповата ефективност, груповата ефикасност и професионален стрес в новостартиращи компании.	193
3. Влияние на организационна култура, групова ефективност, групова ефикасност и професионален стрес върху финансовите резултати на новосформираниите компании	200
3.1. Финансов резултат „привлечен капитал”.....	200
3.2. Финансов резултат „годишен приход”.....	204
3.3. Финансов резултат „чиста печалба”.....	206
4. Връзка между групова ефективност и групова ефикасност при новостартиращи компании.....	210
5. Сравнение между резултатите на новостартиращи компании в САЩ и България	211
6. Сравнение на новостартиращите организации, според етапа на развитие	215

Заклучение и препоръки 219

Библиография 226

Приложения 240

Увод: Актуалност и състояние на изследвания проблем

Процесът по формиране на организационна култура започва от създаването на компанията. Поради функциите, които изпълнява, а именно на вътрешна интеграция и външна адаптация, тя има жизненоважна роля за оцеляването и развитието на всяка организация. Сама по себе си тя не е необходимото и достатъчно условие да се постигне бизнес ефективност и печалба, защото в контекста, в който функционират организациите има външни и вътрешни фактори, оказващи влияние. Поради тази причина е необходимо типът култура да се адаптира спрямо периода от жизнения цикъл на компанията.

Предизвикателствата пред новостартиралите организации (до шестата година от създаването) са многобройни: те са в процес на изграждане на организационна култура, структура, работни практики и формализирани модели на вътрешногрупова комуникация, дефиниране на общи организационни цели, разпределение на отговорности. Статистиката е изключително негативна: от стартиралите през 2014 г. американски компании, само 56% са били все още активни през 2018 г. (според US Bureau of Labor), а над 90% от стартиращите компании се провалят (Marmar, Herrmann, Dogrultan & Berman, 2011), докато броят им и икономическото им значение растат всяка година: увеличение от 322% в рамките на 10 години и общи икономически принос от \$2.3 трилиона само за периода 2015 - 2017 година. Глобално направената инвестиция в новостартирала компании през 2017 г. е \$140 милиарда (според международния доклад "Startup Genome"). Данни за България липсват. Сред топ 5 причини защо компаниите се провалят се оказват фактори като "създаване на неподходящ екип", "липса на фокусирана стратегия, отговорност и мотивация, умение за адаптация спрямо промените на средата". Всичко това се влияе, създава и/ли управлява чрез организационната култура.

Именно затова е важно да се анализира профила на организационната култура, да се потърсят връзките между нея и феномени като групова ефективност на компаниите. При евентуално установяване на такава каузалност, новостартиралите компании биха имали практически насоки за развитие и в този смисъл, контрол над успеха си. Изследване на формирането на организационна култура и групова ефективност при новостартиращи компании в България досега не е провеждано. Успехът на тези компании би означавал създаване на работни места и нови, често пъти иновативни продукти. Просперитетът на новостартиращите компании би оказал положителен ефект не само върху икономическия растеж на България, а и върху нейния цялостен имидж, което е силна мотивация за провеждането на това изследване.

Дисертационният труд съдържа две теоретични глави, които разглеждат организационната култура, груповата ефективност и други фактори, които се допуска, че си взаимодействат, а именно груповата ефикасност и професионалния стрес. Направено е емпирично изследване сред български и американски новостартиращи компании. В заключение и на база анализ на получените от него резултати, са изведени препоръки, които стартъпите могат да приложат, за да постигнат организационен успех.

Глава първа: Организационна култура в новостартиращи компании

Първа част на дисертационния труд се фокусира върху теоретичното обособяване на конструкта организационна култура, който Ендрю Петигрю въвежда като термин през 1979 г. Макар и да няма категорично съгласие относно същността на организационната култура (вероятно, защото обхваща няколко социални науки - антропология, социология, социална и организационна психология и отразява именно взаимовръзките между тях) (Илиева, 2006), най-разпространена като че ли е дефиницията на Едгар Шайн, който я определя като “система от убеждения и ценности, открити, установени и развити от дадена група хора в процеса на справянето ѝ с проблемите на външната адаптация и вътрешната интеграция и приети като валидни от всички членове на организацията за коректен начин да се възприемат и разрешават тези проблеми.” (Schein, 1990). Според М. Шериф културата може да се дефинира като съвкупност от практикувани масово, взаимосвързани и съгласувани модели на поведение, с различна степен на общност и на различен етап на еволюция (Джонев, 2014). В определенията се съдържат няколко общи компонента, които повечето автори включват, а именно ценности, основни възгледи и мирогледи, символи, убеждения, норми, герои, ритуали. Според Е. Шайн културата се установява и затвърждава благодарение на взаимоотношенията и интеракциите на хората помежду им, тя се формира от тяхното поведение. Когато има влияние върху оформянето на ценности и поведението на другите, то това е лидерство и този процес създава условия за формиране на нова култура (Schein, 2010). Организационната култура е сила, която ръководи поведението в организацията.

В теорията липсва единно разбиране за същността на организационната култура и това води до емпирични предизвикателства. Е. Шайн откроява **три равнища** на организационна култура спрямо степента, до която всяко позволява да се получи информация за нея: *артефакти* (характеристики на физическата среда); *възприети ценности и вярвания* (основни тенденции в индивидуалните предпочитания за определени състояния) и *базисни принципи*, дълбоко вкоренени вярвания на членовете (Schein, 2010). Дженифър Чатмън, Чарлз О`Райли и Дейвид Калдуел базират своя концепция за организационната култура на трите нива на култура, предложени от Е. Шайн. Основният принцип е, че културите се различават основно по своите доминиращи ценности и норми. Тя се разглежда като форма на социален контрол и асоциираното с това нормативно социално влияние, което възниква, когато хората в организацията са съгласни за това кои са поведенческите норми, които характеризират тяхната група (Chatman & O`Reilly, 2016). Дефинирани са **седем основни ценности**: иновация, стабилност, уважение към хората, ориентация към резултата, внимание към детайлите, екипност, агресивност. Това, което прави една организация уникална е специфичният ред, в който те се подреждат.

Според К. Камерън и Р. Куин, силата на организационната култура е в обединяващото ѝ свойство и извеждането на организацията към успех (Cameron & Quinn, 2012). За да бъде една организация ефективно функционираща, то нейните цели и стратегия трябва да са в синхрон с организационната и култура, т.е. тя изпълнява функция на **адаптивност** (към външната среда - в култури с предприемачески ценности и иновативно ориентирани; неадаптивни са тези, които имат бюрократична структура и

следват строга йерархия на роли и организационно израстване) (Denison, 1990). Основно функциите на културата се разглеждат като вътрешни и външни. Акцентът е върху вътрешно-организационните функции, т.к. те са свързани най-силно с ефективността и индивидуалното изпълнение. Такива са **системообразуваща, социализираща, комуникативна, идентификационна, интегративна, възпитателна, адаптационна, властово-ролева, генетична** функция. Водещи са **системообразуващата и социализиращата** функция, т.к. са пряко свързани със съществуването на организацията и нейните цели. Според С. Джонев организационната култура има **базисна регулативна** функция - тя уравновесява моделите на поведение и е предпоставка за координация на съвместните усилия. Още детерминира структурата на организацията, има **социализираща** функция и **комуникативна роля** навътре и навън от организацията (Dzhonev, 2000). Според Давидков, организационната култура мотивира избора на лични и групови цели и ценности и определя йерархията им и осигурява приемственост (Davidkov, 2005). Културата има още **възпитателна и самовъзпитателна, контролираща и самоконтролираща** функция. Важна е за изграждането на идентичност от страна на всеки член на организацията, тя е групообразуващ фактор, като едновременно с това служи за диференциация между отделните индивиди и групи.

Едно от най-разпространените сравнения на културите по конкретни измерения се прави от Х. Хофстеде, който ги разграничава по крос-културни перспективи и обръща внимание на взаимодействието между национална и организационна култура (Hofstede, 2001). Моделът на Х. Хофстеде и колеги откроява ориентация към: *процеса спрямо резултата; хората спрямо работата; организацията спрямо професията; отворена система спрямо затворена система; слаб контрол спрямо строг контрол; нормативна ориентация към клиентите спрямо прагматична ориентация към клиентите*. Според модела на Д. Денисън културата има четири основни характеристики и те могат да повлияят на способността на дадена организация да бъде ефективна. Тези измерения са: *включеност, последователност (консистентност), адаптивност и мисии*. В обобщен вид те са следните: **външен спрямо вътрешен фокус** и **гъвкавост спрямо стабилност**. (Ouchi, 1980, 1981; Denison, Arbol & Mishra, 1989). Т. Дийл и А. Кенеди предлагат рамка с шест културни елемента: *история, ценности и убеждения, ритуали и церемонии, разказ, героични фигури и културна мрежа*. Открояват два пазарни фактора, които оказват влияние върху типа култура: размера на риска (свързан със сектора на дейност и ключовите дейности на компанията) и скоростта на обратната връзка за резултата (скоростта, с която компаниите научават дали действията им са успешни). Р. Харисън и Ч. Хенди открояват също четири типа култура по вътрешноорганизационни критерии, свързани с *властта, ролята, задачата и фокус върху личността*. Двете дименсии, по чиито оси разпределят тези четири типа са **формализация** и **централизация** (Dzhonev & Dimitrov, 2015; Schein, 2010). Ф. Тромпенаарс и Ч. Хампдън-Търнър извеждат три категории предизвикателства, на които всяка (организационна) култура търси решение (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004). Тези *културни дилеми* възникват от взаимоотношенията с другите, нагласите към протичане на времето и са свързани със средата, в която се развива организацията. Моделът на тези автори представя четири типа организационна култура, обособени според две направления (равенство – йерархия и

ориентиране към човека – ориентиране към задачата). Част от характеристиките на тези четири типа култура са приблизителни до тези, описани в модела на конкуриращи се ценности на Ким Камерън и Робърт Куин. Тези автори базират типологизирането на организационната култура на шест ключови измерения: *доминиращи характеристики, ръководство на организацията, управление на персонала, организационна стойка, основни стратегии, критерии за успех*. Основните четири типа организационна култура са: **Йерархична** (строго структурирана работна среда; конкретни процедури управляват поведението на служителите; стабилност, предвидимост, ефективност, поддържане на ефикасен трудов процес); **Пазарна** (фокусирано внимание върху транзакции с външни обекти; сключване на сделки за осигуряване на пазарно предимство; амбициозни цели; фокус върху производителност и конкурентоспособност); **Кланова** (колективистична, с фокусът върху “ние”; членовете споделят ценности, цели, работят в екип и са съпричастни един към друг); **Адхократична** (адаптация към променящите се пазари, успешни модели на функциониране: иновации и разработване на нови начини за достигане до клиентите; водеща е визията за бъдещето, но царят организационна анархия). Според голяма част от проучванията на К. Камерън и Р. Куин, 80% от организациите развиват доминиращ организационен културен тип. В обобщение, анализът на моделите на организационна култура показва, че преобладават две основни дименсии, по които се диференцират т.нар. конкуриращи се ценности - “*гъвкавост срещу стабилност*” и “*вътрешна срещу външна ориентация*”.

Глава втора: Групова ефективност

Втората теоретична глава от дисертацията се фокусира върху същността и моделите за групова ефективност. В екипите не съществува вътрешно очакване за реализиране на общи цели, освен във формалните области на отговорност, свързани със споделянето на информация, формиране на основни ценности и вземането на критични решения. Кое не корелира напълно с организационната реалност на новосъздадените компании. С. Козловски и Бел смятат, че, за да се нарече една група екип, е необходимо членовете да извършват организационно кореспондиращи и взаимозависими задачи, да имат общи цели и социални интеракции помежду си, да се поддържат и менажират организационни и ролеви граници и да се развиват в единен организационен контекст (Kozlowski & Bell, 2003).

Един от първите модели за груповата ефективност е този на Щайнер (Steiner, 1972). Според него *Действителна производителност = Потенциална производителност - Процесни загуби*. Потенциалната производителност на екипа представлява най-високото постижимо ниво на производителност. Терминът “загуби от процеса” представлява не толкова оптимални начини за комбиниране на усилията на членовете в краен общ продукт (Latane, Williams & Harkins, 1979). Според Д. Макграт ефективността на екипа се определя от последователността на следния процес: *вложени усилия* (вложения; вход) - *процес на взаимодействие - резултат* (изход) (“**вход**” - “**процес**” - “**изход**”) (McGrath, 1964). Дебора Гладщайн предлага подобен модел, който следва същата поредица от компоненти “вход” -

“процес” - “изход” (Gladstein, 1984). Аналогично, факторите на входа включват характеристиките на отделните членове на екипа, както и елементите на груповата структура. На организационно ниво обаче моделът се различава от този на Д. Макграт по това, че критичните фактори включват **наличните ресурси** за екипите (обучения и технически консултации) и **аспекти на организационната структура** (награди и контрол от страна на мениджмънта). Според автора всички тези фактори допринасят директно към процеса на взаимодействие в екипа.

Критичните елементи на екипния процес включват комуникация, ниво на подкрепа, начина, по който се адресират конфликти, обсъждане на стратегиите за ефективност, преценка за резултата на индивидуално ниво и управление на границите (начина, по който екипът взаимодейства с други звена вътре и извън организацията). Този процес води до групова ефективност (измерена през представянето и удовлетворението), както е в модела на Д. Макграт. Въз основа на общата структура на тези модели, Р. Хакман разработва наречения от него **нормативен модел за екипна ефективност** (Hackman, 1987). Груповата ефективност е конструкт, който е съставен от три вътрешносвързани дименсии: (1) *задачите*, които групата се очаква да изпълни - резултатът; (2) *дългосрочната жизнеспособност на групата* като работна единица; (3) *влиянието*, което извършването на конкретна задача има върху групата и нейните членове (Buchanan & Huczynski, 1997). Р. Шей и Г. Гуцо предлагат модел за екипна ефективност, който включва по-малко компоненти от този на Р. Хакман, но все пак подчертава важни детерминанти на конструкта (Shea & Guzzo, 1987). Според тях ефективността на екипа е следствие от три ключови фактора: (1) *взаимозависимост на резултата*, (2) *взаимозависимост на задачата* и (3) *потенциал*.

М. Кампиън и колеги предоставят обширен преглед на литературата за ефективността на екипа и извеждат модел за групова ефективност, който в същината си представлява **синтез на всички разгледани от тях модели** (Campion, Medsker & Higgs, 1993). Този мета-модел разглежда само фактори, които влияят пряко върху ефективността на екипа и не включва част от междинните връзки и модериращите променливи, описани в предишните модели. Авторите открояват **пет детерминанти** с директно влияние върху ефективността на екипа: (1) **дизайн на работата** (характер на задачата; степента на самоуправление и участие между членовете на екипа, нивото на разнообразие, значимост, идентичност и възможност за предоставяне на обратна връзка, вградени в задачата на екипа); (2) **взаимозависимост** (степента, в която членовете на екипа са взаимозависими по отношение на задачите, които изпълняват; целите, които екипът приема; обратна връзка и наградите, към които се стремят); (3) **състав/композиция на групата** (характеристиките на членовете - хетерогенност на умения, гъвкавост; размер); (4) **контекст** (състои от фактори в организационната среда, в която екипът изпълнява дейност); (5) **процесът** (идентифицирания от Р. Шей и Г. Гуцо потенциал, или колективните възприятия на членовете за способностите им като екип, както и равнищата на социална подкрепа, споделяне на работното натоварване, комуникация и сътрудничество в екипа). Сред **детерминантите на груповата ефективност** са съставът на екипа, дизайн на задачите, организационни ресурси, наградите и системи от възнаграждения, екипните цели и

групови процеси (свързани с поведението и афективно-когнитивни процеси) и те са не по-малко важни за постигане на цялостно разбиране за този феномен.

Четвърти параграф от тази глава на дисертацията се фокусира върху **формиране на организационна култура и лидерство, както и на това какво е значението ѝ за груповата ефективност**. Според Е. Шайн културите се появяват основно от три източника: (1) вярванията, ценностите и допусканията на основателите на организацията; (2) опитът на членовете на групата, който придобиват, докато тяхната организация се развива; и (3) нови убеждения, ценности и допускания, донесени от нови членове и лидери. Въпреки че тези механизми играят ключова роля, най-важното за поставяне на начало на организационна култура е въздействието на основателите (Schein, 2010).

Нормите и правилата, които се оказват полезни за функционирането на компанията са част от нея и те се развиват постепенно с възникването на организацията (O'Reilly & Chatman, 1996). Други фактори, които влияят на процеса на оформяне и поддържане на организационна култура са външната среда, моделите на поведение на конкурентите, технологиите, културата на обществото, личностите, които изграждат работната сила в организацията и личностните характеристики на доминиращите първи лидери (Камерън и Куин, 2012). Три са основните теории, когато става дума за формиране на култура, ценностите от която са основен компонент. Според първата, съвкупността от ценности и принципи се внася от основателите на организацията и техните ценности, вярвания, разбирания се превръщат в организационни. Втората обяснява възникването на културата вследствие от взаимодействието на нейните членове, които съвместно взимат решения за начините на вътрешно интегриране и външно адаптиране на организацията. Третата теория определя членовете на организацията като своеобразни "творци" на културата (Илиева, 2006). Създаването на организационна култура зависи и от качествените характеристики на хората в организацията. В този процес са включени подборът, стимулирането, заплащането, задържането, сплотяването на членовете; системите за възнаграждение, обучение и поощряване на постиженията, открояващи значимостта на всеки служител и подчертаващи неговата стойност за развитието на организацията. Идентифицирането и показването на ролеви модели, които да служат за пример на организационните членове, е изражение на неформално социално научаване на ценностите, подкрепяни в дадена организация и според някои автори лидерите имат основоопределяща роля това да се случва ежедневно (Peters & Waterman, 1988; Ben-Yoav, Hartman, 1988). В обобщение Ц. Давидков отбелязва, че "организационната култура се формира под въздействие на историята на организацията, технологиите, характера на дейността, целите и задачите, размера и местоположението на организацията, управлението, средата и др. На свой ред самата тя влияе върху тези фактори." (Давидков, 2015).

Широко разпространено е предположението, че културите са отражение на ценностите, вярванията и действията на лидерите в групите, в които функционират (Baron & Hannan, 2002; Davis, 1984; Kotter & Heskett, 1992; Detert et al., 2000; Fu, Tsui, Liu, & Li, 2010; O'Reilly III, Caldwell, Chatman & Doerr, 2014). Лидерите са тези, които предлагат и въвеждат структура, системи на управление и функциониране, процеси в организацията. Те създават съдържанието на културата, което се преглежда, изпробва и съответно приема

или отхвърля от членовете на групата. Т. Гибърсън и колеги доказват, че съществува съгласуваност между личността и ценностите на изпълнителния директор/основателя и персоналните качества и ценностите на служителите в организацията. Което означава, че лидерството играе роля в създаването на организационна култура (Rogelberg, 2007; O'Reilly III, Caldwell, Chatman & Doerr, 2014). Шнайдер и сътрудници обаче отбелязват, че има много малко емпирични доказателства за влиянието на лидерите върху формирането на организационна култура (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013).

Разглежда се връзката между организационната култура и ефективността на организацията. С т.нар. “хардуер” на организацията (стратегия, структура, система за управление на човешките ресурси) не може да се оперира без наличие на “софтуер” (стиливе на управление, които са подходящи; служители, които се чувстват значими и мотивирани да работят и в изграждане на техните знания е вложено достатъчно ресурс). Емпиричните доказателства за връзката между култура и ефективност в организационен аспект са малко - поради липсата на стандартизация и сравнимост между зависимите променливи (Berson et al., 2008, Peterson et al., 2003; Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011; Schneider et al., 2013; O'Reilly III, Caldwell, Chatman & Doerr, 2014). Съществуват емпирични доказателства за това, че организационната култура е позитивно обвързана с нагласите на служителите и субективни оценки на изпълнението (Denison & Mishra, 1995; Bezrukova et al., 2012), както и, че различни ценности (сигурност, доброжелателство, самонасоченост) се асоциират с различни култури (бюрократична, подкрепяща, иновационна) (Berson, Oreg & Dvir, 2008). Култура, която е ориентирана към постигането на резултати има положителен ефект за постигане на фирмена ефективност, независимо от стратегията, която компанията следва (Detert et al., 2000). Не се подкрепя статистически допускането, че компаниите, които имат култури, ценящи ориентацията към резултатите са със значително по-големи приходи (O'Reilly III, Caldwell, Chatman & Doerr, 2014).

Пети параграф на втора теоретична глава се фокусира върху **груповата ефикасност и професионалния стрес като модератори на взаимовръзката организационна култура - групова ефективност**. С. Козловски и Д. Илген заключават, че груповата ефикасност е важен фактор за представянето на екипа и груповият потенциал като по-глобална оценка на способностите на екипа също свидетелства за смислена връзка с ефективността (Kozlowski & Ilgen, 2006). Изследвания потвърждават хомогенен многостепенен модел на индивидуално и групово регулиране, според който груповата ефикасност играе аналогична на самоефикасността роля при иницирането на действие и оказването на контрол на ниво екип (DeShon et al., 2004). Според А. Бандура индивидите със силно изразено чувство за самоефикасност могат да контролират потенциалните заплахи на околната среда. Груповата ефикасност има потенциала да влияе върху мисията и ангажираността на групата, върху начина, по който членовете на групата работят заедно, и гъвкавостта на групата по отношение справяне с трудностите (Bandura, 1997). Проучването на Силвър и Бъфиано доказват, че групите с висока степен на ефикасност са по-склонни да се съсредоточат върху подобряването на изпълнението (за разлика от фокус върху постиженията), за да постигат по-високи цели (Silver & Bufiano, 1996). Някои изследователи установяват силна връзка между ефикасността на групата и краткосрочната ефективност (Gist & Mitchell, 1992; Guzzo, Yost, Campbell & Shea 1993; Peterson et al.,

1996; Silver & Bufiano, 1996; Zander & Medow, 1964; Pescosolido, 2001). В контекста на новостартиращите компании постоянната промяна, несигурността и рискът създават нуждата от механизми, които помагат за изграждане на устойчивост. В този смисъл тези организации ще бъдат управлявани по-добре от група, която има добре развито чувство за ефикасност, защото има увереност, че може да се справи с предизвикателствата на динамичната среда и неопределеността.

Тъй като последиците от стреса в професионален план се свързват както с влошаване на психичното и физическо благополучие на служителите, така и с намаляване на индивидуалната ефективност и ефикасност на работното място (Стоянов, 2011), в дисертационния труд се разглеждат и влиянията на стреса и взаимовръзките му с организационната култура и ефективност. Интересът към тази проблематика е породен и на база лични наблюдения - ангажираните в новостартиращи компании често са под напрежение, заемат няколко роли едновременно, често много неопределени, задачите им се променят с изискването на бизнеса. Целта е да се идентифицират аспектите на деловата среда, които биха довели до поява на стрес, както и биха изисквали някакъв вид адаптивна реакция от служителите. Според Купър и колеги основните групи, в които попадат стресорите са шест: „присъщи на работата”, „роля на ръководителя (мениджъра)”, „взаимоотношенията с другите хора”, „кариера и постижение”, „организационна структура и социално психологически климат” и „взаимодействие между работа и семейство (личен живот)” Cooper et al., 1988; Robertson et al., 1990). Друг подход поставя акцент върху стресори, свързани с ролята на служителя на работното място. Такива са “ролева неяснота” и “ролеви конфликт” (Jex, Britt, 2008). Те водят до обърканост и непоследователност в поведението. Ролевата неяснота е продукт на ситуации, които водят до това членовете да се чувстват несигурни за своите функционални задължения, правомощия и отговорности, да са объркани относно начините и средствата за постигане на целите и последствията от съответната им дейност, правилата и ценностите, които са имплицитни за съответната организационна култура (Проданов, 2017). Тези стресори са производни на структурните измерения на организацията и на равнището на яснота на ролевите предписания (Rizzo et al., 1970; Радославова, 2005). Проданов извежда 7 основни стресори, имащи универсален характер за оценка на професионалния стрес: „ролева неяснота”, „ролеви конфликт”, „работно натоварване”, „междупличностни конфликти”, „ограничения, налагани от организацията”, „възприятия за контрол” и „конфликти работа-семейство” (Проданов, 2017). Техни изражения има в средата на новостартиращите компании. Стресът понякога има положителни последствия - например да мобилизира служителите за постигане на по-добри резултати. Това обаче се случва, когато се управлява от подходящи организационни и индивидуални стратегии, както и организационна култура, която при нужда насочва поведението както на лидерите, така и на служителите.

Глава трета: Емпирично изследване на организационната култура и груповата ефективност в новостартиращи компании

Проведено е емпирично изследване с цел да се установи какъв е профилът на организационната култура на новостартиращи организации в България, **каква е посоката и силата на ефекта** на измеренията на този конструкт върху груповата ефективност.

Задачи на дисертационния труд:

Задача 1: Да се установят доминиращите типове организационна култура в новостартиращите изследвани компании.

Задача 2: Да се изготви въпросник за генерализирана групова ефикасност на база на създадения вече въпросник за генерализирана самоефикасност, създаден и валидиран от автора, и да се приложи, след като бъде тестван (Проданова, 2014).

Задача 3: Да се установи степента на групова ефективност, групова ефикасност и професионален стрес на изследваните компании.

Задача 4: Да се изследват взаимовръзките между организационна култура, групова ефективност, групова ефикасност и професионален стрес.

Задача 5: Да се изследва влиянието на типовете доминираща организационна култура за постигане на групова ефективност.

Задача 6: Да се сравнят доминиращите типове организационна култура на изследваните компании от България спрямо изследваните новостартиращи компании от САЩ.

Задача 7: Да се разгледат профилите на организационна култура спрямо възрастта на компаниите.

Въз основа на направения теоретичен обзор на организационната култура и груповата ефективност, както и на база на допълнителни лични наблюдения на изследователя, съставени при работа с новостартиращи компании в рамките на предходните 4 години, са изведени следните **хипотези**:

Хипотеза 1: Допуска се, че организационната култура в новостартиращи компании се характеризира с доминиране на такива типове култура, които са свързани с ориентацията към външната среда – адхократична и пазарна, както и с ориентация към гъвкавост и автономия – адхократична и кланова. Това произтича от спецификата на този тип организации (според модела на конкуриращи се ценности OCAI).

Хипотеза 2: Допуска се, че типовете организационна култура влияят върху аспектите на груповата ефективност и ефикасност, както и професионалния стрес. По-конкретно се очаква клановият тип организационна култура, поради ориентацията си към вътрешна сплотеност и подкрепа, личностно разгръщане и колективни усилия, да оказва положително влияние върху груповата ефективност и ефикасност, а пазарният и адхократичният тип да имат отрицателно влияние (според модела на конкуриращи се ценности OCAI).

Хипотеза 3: Допуска се, че груповата ефикасност и груповата ефективност имат позитивно влияние върху финансовите резултати, а равнището на професионалния стрес – негативно.

Хипотеза 4: Допуска се, че съществува връзка между груповата ефективност и груповата ефикасност.

Хипотеза 5: Очаква се да има сходство в профила на организационната култура на изследваните компании в България и САЩ, въпреки различията в социокултурния контекст, в който функционират новостартиралите компании. Основание за такова допускане е, че всички новостартирали компании минават сходен цикъл на развитие, макар и да има специфика, която се определя от ред фактори на външната среда – политически, икономически и др.

Хипотеза 6: Допуска се, че профилът на организационната култура варира според етапа на развитие или „възрастта“ на компанията. При новосформирани организации, които са до 3 години, се очаква да има баланс между адхократична и кланова култура, докато при тези над три години (до 5 години) да има нарастване на пазарната ориентация, както и да се появят по-изразени характеристики, свързани с йерархичния тип култура (според модела на конкуриращи се ценности OCAI).

За целите на дисертационния труд се проведеха следните **изследвания**:

(1) В САЩ - в периода юли 2017г. - февруари 2018г. като част от специализация към Университета в Южна Калифорния, Маршал Бизнес Училище, като стипендиант по програма Фулбрайт. Респондентите са попълвали самоотчетен въпросник онлайн, в който фигурират адаптираните инструменти за измерване на организационна култура, групов ефикасност и професионален стрес.

(2) В България – в периода февруари 2017г. - декември 2018 г. сред български компании. За идентифициране на хипотезите на настоящото изследване са проведени 10 интервюта лице в лице с основатели на компании в България в периода февруари - юни 2017 г. След това е изготвен самоотчетен въпросник, който респондентите са попълвали онлайн през формата на платформата Google (Google Forms). Въпросникът съдържа инструменти за оценка на организационна култура, групов ефективност, групов ефикасност и професионален стрес, отворени въпроси относно организацията, в която са ангажирани.

Методи: (1) За изследване на конструкта „организационна култура“ в тази разработка са приложени качествени и количествени методи. Проведено е интервю лице в лице с 10 (съ-)основателя на новостартиралите компании с две основни цели: (1) да послужи като помощно средство за дефиниране на хипотезите на изследването; (2) да даде допълнителна информация за перцепциите на основателите относно типа култура, начина, по който я създават, начина, по който тя влияе на организацията за постигане на ефективност, техния стил на ръководство. Впоследствие поместените в онлайн анкетата отворени въпроси са тези, които са задавани и на интервютата на живо. Задаваните въпроси както на живо, така и в онлайн въпросника са следните:

Въпрос 1: Как определяте културата на своята компания? Кои са най-важните неща според нея? Той отразява характеристиките и отличителните ценности на организационната култура в новостартиралите компании, според възприятията на респондентите.

Въпрос 2: Кое е това, което я отличава от други компании/фирми според Вас? Този въпрос откроява спецификата и отличителните особености на новосформираните компании в сравнение с останалите организации.

Въпрос 3: Какви ценности се очаква да споделят хората, които работят във вашата компания? В глава първа теоретично е доказано, че споделените ценности са ядрото на организационната култура. Този въпрос има за цел да открие точно това - кои са споделените от всички членове ценности.

Въпрос 4: Кои са практиките, чрез които тази култура се изразява? Той отразява проявите на организационната култура и практиките за нейното утвърждаване.

Въпрос 5: Кой инициира/въвежда тези практики и кой се грижи за тяхното прилагане/осъществяване? Цели да изведе кои са ролите при формиране и установяване на организационната култура.

Въпрос 6: Опишете стила на работа на Вашите ръководители и лидери? Неговата цел е да покаже какви са перцепциите за лидерските роли и стилове - на (съ-)основателите и на служителите на новостартиращи компании.

Въпрос 7: Смятате ли, че допринасяте за изграждането на културата в компанията Ви и по какъв начин? Този въпрос търси да открие индивидуалните приноси и участие в изграждането на организационната култура.

Конструктът „организационна култура“ се операционализира с въпросник по метода на К. Камерън и Р. Куин - Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI. Конструиран е като въпросник с 6 айтема с по 4 алтернативи, за да установява параметрите на настоящата култура, както и типа култура, който членовете на дадената организация биха искали да имат. Втора част от въпросника не е приложена в рамките на това изследване предвид неговата специфика и целите, които си поставя. Данните за надеждност-консистентност на айтемите показват добра и много добра надеждност на въпросника (кланова с $\alpha = 0,77$; адхократична с $\alpha = 0,76$; пазарна с $\alpha = 0,81$ и йерархична с $\alpha = 0,73$).

Конструктът „групова ефективност“ е операционализиран с въпросник (Hall et al., 1982) по Илиева, 2006, който се състои от 20 айтема, разпределени в 8 субскали, отразяващи параметрите и аспектите на ефективността: 1) „сложност на трудовите задачи“ (1 айтема); 2) „участие“ (3 айтема); 3) „яснота на целите“ (3 айтема); 4) „изразяване на чувства“ (2 айтема); 5) „разрешаване на конфликти“ (3 айтема плюс един „отворен“, който се анализира допълнително и се отнася до начините за разрешаване на конфликти в групата); 6) „лидерство“ (3 айтема); 7) „насоченост към процеса на работа“ (1 айтема); 8) „обратна връзка“ (3 айтема). (Илиева, 2013). За оценяване на отговорите е използвана петстепенна скала от ликертов тип, като двата полюсни отговори са зададени вербално. Въпросникът е с много добра надеждност с α на Кронбах $= 0,86$.

Метод за измерване на групова ефикасност: Въпросникът за оценка на конструкта групова ефикасност е авторски. Той е разработен на базата на концепцията за двустепенната мотивация на индивидуалното поведение и значението на самоефикасността в този процес (Bandura, 1997). Но в конкретния случай се разглежда наиндивидуалната форма, която аналогично на индивидуалната самоефикасност мотивира и регулира поведението на групата като социална единица. По този начин, груповата ефикасност спомага за ангажирането на групата, за гъвкавостта и увереността, с която групата се справя с трудностите и предизвикателствата, които са често срещани при новостартиралите организации.

При формулиране на айтемите от скалата се използва съдържателно концепцията „генерализирана самоефикасност” на Шварцер и сътр., фокусирана върху идеята за наличието на обобщено убеждение в самоефикасност (Schwarzer, Jerusalem, 1995). Айтемите от скалата за групова ефикасност са адаптирани от разработената от авторите скала за измерване на генерализираната самоефикасност, т.нар. GSE-Scale. Конструираният нов въпросник също се състои от 10 твърдения, които съдържателно покриват аспектите на убедеността на членовете на групата, че като делова социална единица те могат да решават успешно проблемите, да бъдат достатъчно последователни и настойчиви в начинанията си, да проявяват находчивост и съобразителност в непредвидени ситуации, да проявяват необходимата гъвкавост, иновативност, показвайки убедеността, че като група имат нужните предпоставки да реализират деловите цели.

При проверката за психометричните качества на въпросника за групова ефикасност се установяват добри параметри: α на Кронбах е **0,89**, средната скална стойност е 3,36 и средната стойност на корелационните коефициенти на връзките между айтемите е 0,446 и са отразени в Таблица 1.

Таблица 1: Надеждност на въпросника за групова ефикасност

Статистики Измерения	α на Кронбах	Брой айтеми в скалата	Средна стойност за скалата	Средна на корелациите между айтемите
<i>Групова ефикасност</i>	0,89	10	3,36	0,446

В Таблица 2 са показани статистически критерии за адекватността на данните по отношение процедурата на факторния анализ. Получената стойност на КМО от **0,914** значително надхвърля минималните изисквания от **0,50-0,60**, което заедно с теста на Бартлет дават основания за адекватен факторен модел, извлечен от данните.

В Таблица 3 са отразени факторните „тегла” на десетте айтема от скалата „групова ефикасност”. Резултатите от факторния анализ на въпросника показват неговите добри психометрични качества и могат да служат като аргумент за съдържателната му валидност, доколкото съответстват на теоретичните предположения за конструкта „групова ефикасност”.

Таблица 2: Коефициент КМО (Kaiser-Meyer-Olkin) тест на Бартлет за адекватност и сферичност.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,914
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	740,032
	df	45
	Sig.	,000

Таблица 3: Факторни „тегла“ на десетте айтема от скалата „групова ефикасност“

Айтеми	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10
Факторни	0,775	0,792	0,757	0,821	0,788	0,712	0,788	0,713	0,794	0,753

Метод за изследване на източниците на професионален стрес: За да се оценят стресорите и тяхната интензивност е използван въпросник, който се състои от 32 айтема, групирани в 5 скали, адресиращи очакваните основни източници на стрес в деловата среда (Проданов, 2017). Отделните скали са следните: (1) „ролева дифузия“ (9 айтема); (2) „ролеви конфликт“ (8 айтема); (3) „конфликти работа-свободно време“ (8 айтема); (4) „междупличностни конфликти“; (5) „възприятие за контрол“ (3 айтема) (Проданов, 2017).

В обобщение може да се каже, че използваните четири метода – методът на К. Камерън и Р. Куин за организационната култура, въпросниците за групова ефективност и групова ефикасност и въпросникът за оценка на източниците на професионален стрес притежават необходимите психометрични качества и могат да осигурят достатъчно надеждни резултати. Заедно със самооценъчните методи, инструментариумът, който е използван за целите на дисертацията, съдържа допълнителни данни, които се очаква да имат значение за оценяването на ефектите от основните променливи: име на компанията, година на създаване на организацията, позицията (ролята) на съответното изследвано лице в компанията, стаж на изследваното лице в организацията, брой на служителите и работниците в компанията, икономическата сфера, в която функционира организацията, пазарите, на които работи и няколко променливи, които се очаква да дадат оценка за финансовите активи на организацията: (1) „Колко капитал е набрала компанията от външни източници?"; (2) въпрос за границата на годишния приход на изследваното лице за изминалата година; (3) „Каква е чистата печалба на компанията?" (тук са три варианта за отговор – „позитивна“, „негативна“ и „не зная“).

Извадка: В изследванията взеха участие общо 99 души от различни националности (1 от Чехия, 1 от Сингапур, 1 от Филипините, 1 от Германия, 1 от Колумбия, 1 от Румъния, 1 от Великобритания, 11 от САЩ, останалите 81 - от България). 81 представители на

новостартиращи компании в България и 18, които заемат длъжности на основатели, съоснователи и управители (53%), служител бизнес развитие и маркетинг мениджъри (по 7%) и др. Най-голям брой респонденти са завършили магистърска степен (57%); следвани от завършилите бакалавърска степен (31%). Възраст на изследваните лица: най-много са в диапазона 20 - 30 години (54%); в групата 30 - 40 г. са 40%. останалите са над 40 години. 60% са жени; 40% са мъже. Компаниите, които участват са от различни сфери на дейност, 2 от тях са с нас 80 служителя, 4 имат между 35 и 40 служителя, толкова са и компаниите с 20 до 30 наети лица, а 44 са тези, чиито екип е с под 10 служителя.

По отношение **финансовата ефективност на компаниите** е събрана информация за финансовото състояние на всяка организация и е отразена в Таблица 4.

Таблица 4: Финансово състояние на изследваните организации - външен фондонабран капитал, генерирани приходи за изминала година и печалбата на компанията

	Български компании	Чуждестранни компании
Фондонабрали в EUR/USD		
под 50 000	47 (58%)	12 (67%)
50 000 - 250 000	11 (14%)	1 (5%)
250 000 - 750 000	16 (20%)	1 (5%)
750 000 - 1.5млн.	2 (2%)	4 (22%)
1.5 млн. - 3 млн.	2 (2%)	1 (5%)
над 3 млн.	3 (4%)	0
Генерирани приходи минала година в EUR/USD		
до 25 000	13 (16%)	4 (22%)
25 000 - 100 000	15 (19%)	1 (5%)
100 000 - 500 000	19 (23%)	4 (22%)
не генерират приход	10 (12%)	3 (17%)
няма информация	16 (20%)	2 (10%)
Чиста печалба		
положителна	37 (46%)	8 (44%)
негативен баланс	29 (36%)	7 (39%)
няма информация	15 (19%)	4 (22%)

Глава четвърта: Анализ и интерпретация на резултатите от емпирично изследване на организационната култура и груповата ефективност в новостартирала компании

За обработка на данните от изследването са използвани следните статистически методи:

- непараметричен тест за оценка на разпределението на данните - Колмогоров-Смирнов (Kolmogorov-Smirnov);
- дескриптивен (описателен) анализ, включващ основните статистически параметри на разпределението на данните;
- еднофакторен дисперсионен анализ ANOVA
- корелационни анализи;
- множествен регресионен анализ;
- параметричен сравнителен тест (t-критерий на Стюдент)
- непараметрични сравнителни тестове за номинални променливи - Ман-Уитни (Mann-Whitney) и Крускал-Уолис (Kruskal-Wallis);
- контент анализ;

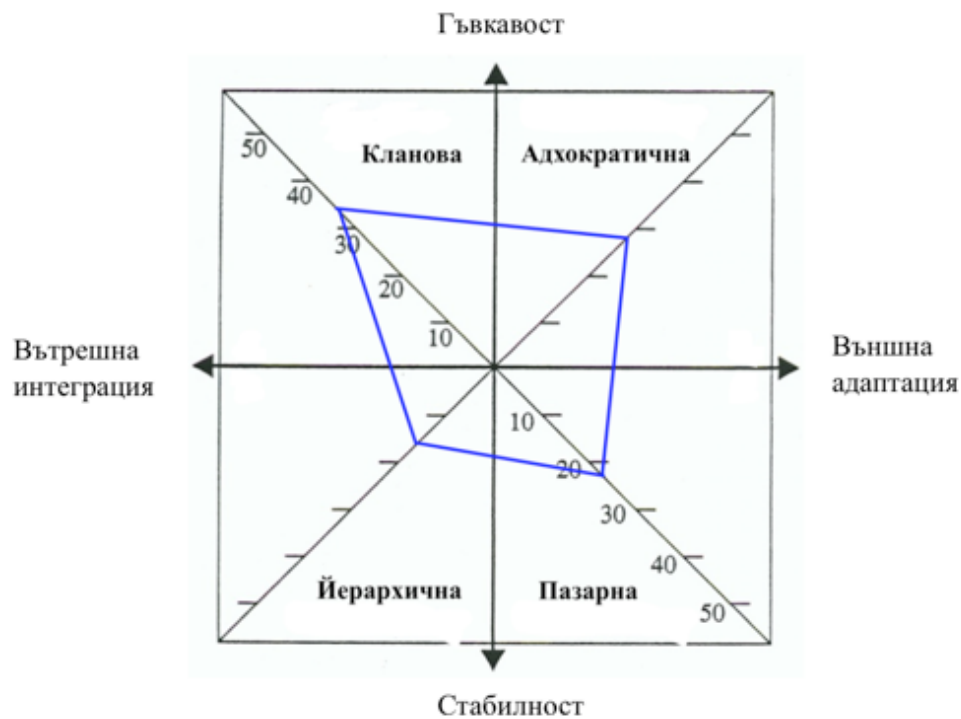
Първи параграф от тази глава се фокусира върху извеждането на **профил на организационната култура на новостартиращи компании**. В тази точка са включени резултатите от контент-анализ на интервютата, които са проведени, както „лице в лице”, така и „он-лайн”.

От резултатите на направения контент анализ съвсем видимо се подчертават доминиращите два профила на организационна култура - кланова и адхократична. Това е графично изобразено в Таблица 5, в която отговорите на респондентите са подредени по честота. Тенденцията, която се очертава от описателните статистики на основните измерения на културата – „кланова”, „адхократична”, „пазарна” и „йерархична”, обрисова профил, който се доминира от дименсиите „**кланова култура**” (обозначена в изследването с “А” и средна стойност **33,74**) и „**адхократична култура**” (обозначена в изследването с “Б” и средна стойност **29,78**). Третото измерение е „**пазарна култура**” (обозначена в изследването с “В” и средна стойност **21,27**) и последна е дименсията „**йерархична култура**” (обозначена в изследването с “Г” и средна стойност **15,04**) (вж. Фигура 1).

За целите на изследването представляват интерес и констатираните значими взаимовръзки, които могат да бъдат анализирани и чрез коефициента на детерминация - r^2 (квадрата на коефициента на линейна корелация). Той дава представа за силата на връзката чрез процента на обяснената вариация. В Таблица 6 са отразени линейните корелации между отделните измерения на организационната култура.

Таблица 5: Синтезиран анализ на резултати от интервюта, според типа организационна култура и честотата на даваните от изследваните лица отговори.

<p><u>КЛАНОВА КУЛТУРА</u> Характеристики на организационната култура и ценностни ориентации: “екипност”, “задружие”, “съюз”, “сплотеност”, “единност”, доверие в екипа”, “семейна култура”, “семејство”, “групова идентичност”, “открита”, “прозрачна”, “подкрепа”, “взаимопомощ”, “личносно израстване”, “внимание към хората”, “изслушване”, “удовлетвореност”, “силни човешки взаимоотношения”, “отдаденост” Отличителни особености: “екип / сплотеност и задружие / и допринасяне на екипа”, “приятелска обстановка”, “общност”, “вземане на решение”, “кауза”, “социален елемент / социална промяна”, Практики за създаване и поддръжане на организационна култура: “взаимопомощ”, “каналы за отворена и постоянна комуникация”, “тиймбилдинги”, “срещи за споделяне на знания”; Тип ръководител: “насърчава консенсус”, “консултативно вземане на решения”, “слушател”, “отдаден”, “откровен”, “личен пример”, “грижа за хората”, “приятел”, “добронамерен”</p>	<p><u>АДХОКРАТИЧНА КУЛТУРА</u> Характеристики на организационната култура и ценностни ориентации: “иновация”, “новаторство”, “нови решения”; “свобода” (на действия, мнение), “целеустременост”, “независимост”, “самоинициативност”, “проактивност”; “отворена / открита”; “амбициозни професионалисти”, “проактивност / самоинициатива”, “гъвкавост”, “забавление”, “кураж”, “поемане на рискове”, “мечта”, „любопитна”, “мотивация”, “креативна” Отличителни особености: “иновации / технологии”; “амбиции”, “мотивация”, “вяра”, “визия”, “мисия”, “страст”; “развитие”, “откритост”, “прозрачност”; “гъвкавост”; Тип ръководител: “дават свобода да вземат решение”, “либерален”, “овластяване”, “отворени към идеи и критики”, “демократичен”, “енергичен”, “активен”, “хаотичен”, “визионер”, “иновативен”, “с предприемачески нюх”, “склонен да рискува”; “адаптивен”, “откривател”;</p>
<p><u>ЙЕРАРХИЧНА КУЛТУРА</u> Характеристики на организационната култура и ценностни ориентации: “стриктни / отговорни”; “уважение”, “лидерство”, “перфекционизъм”, “стриктност”, “внимание към детайла”, “безкомпромисност”, “директна”, “конфронтация”, “негативна критика”, “липса на емпатия”, “отговорност”; “ефективност (vs. ефикасност)” Отличителни особености: “омпетентност” Тип ръководител: “компетентен”; “организиран”; “професионалист”;</p>	<p><u>ПАЗАРНА КУЛТУРА</u> Характеристики на организационната култура и ценностни ориентации: “ясни задачи”, “резултати”; “разбиране на пазар / клиенти / фокус към клиентите”, “бъдещи големи проекти”; “конкурентност”, “сила”; “стремеж към развитие” Отличителни особености: “цели”, “най-добър / силно приложим продукт с голям пазарен дял”; “бързина”; Практики за създаване и поддръжане на организационна култура: “за добро разбиране на клиента”, “постигне на добро познание за пазара”, “знание за достигане на нови пазари”; Тип ръководител: “целенасочен”, “ориентация към резултата”, “упорит”, “планиране и разпределение на задачи”, “спазва срокове”, “ефективен” “безкомпромисен”, “стремеж към постижения”;</p>



Фигура 1: Профил на организационна култура на новостартирала компании в България

Таблица 6: Линейни корелации между измеренията на организационната култура, груповата ефикасност, груповата ефективност и професионалния стрес

		А	Б	В	Г	Групова ефикасност	Групова ефективност	Общ бал стрес
А	Pearson Correlation	1	-,306**	-,711**	-,035	,257*	,456**	-,386**
	Sig. (2-tailed)		,006	,000	,757	,021	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	80	81
Б	Pearson Correlation	-,306**	1	-,220*	-,537**	-,053	-,130	,044
	Sig. (2-tailed)	,006		,048	,000	,639	,251	,696
	N	81	81	81	81	81	80	81
В	Pearson Correlation	-,711**	-,220*	1	-,141	-,262*	-,461**	,468**
	Sig. (2-tailed)	,000	,048		,208	,018	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	80	81
Г	Pearson Correlation	-,035	-,537**	-,141	1	,100	,197	-,186
	Sig. (2-tailed)	,757	,000	,208		,375	,080	,096
	N	81	81	81	81	81	80	81
Групова ефикасност	Pearson Correlation	,257*	-,053	-,262*	,100	1	,700**	-,568**
	Sig. (2-tailed)	,021	,639	,018	,375		,000	,000
	N	81	81	81	81	82	81	82
Групова ефективност	Pearson Correlation	,456**	-,130	-,461**	,197	,700**	1	-,734**
	Sig. (2-tailed)	,000	,251	,000	,080	,000		,000
	N	80	80	80	80	81	81	81
Общ бал стрес	Pearson Correlation	-,386**	,044	,468**	-,186	-,568**	-,734**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,696	,000	,096	,000	,000	
	N	81	81	81	81	82	81	82

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*Забележка: Измеренията са както следва: А – кланова култура; Б – адхократична култура; В – пазарна култура; Г - йерархична култура

Най-силната взаимовръзка, която е отрицателна, е между **А (кланова култура)** и **В (пазарна култура)** – $r = -0,711$, и е вярна при 51% от вариациите на данните. Като се има предвид, че измерението **А (кланова култура)** е доминиращо, измерението **В (пазарна култура)** хипотетично се очаква да бъде значимо в профила на организационната култура на новостартиращите компании и двете дименсии съчетават противоречиви характеристики и ориентации (клановата съчетава гъвкавост/автономия и ориентация навътре; пазарната – фокус навън и стабилност/контрол). Тази зависимост е изненадваща, но не може да бъде доказано дали има контрапродуктивен ефект върху дейността на изследваните организации.

Другата по-силна корелация е между **Б (адхократична култура)** и **Г (йерархична култура)**. Тя също е отрицателна - $r = -0,537$, и е вярна при 29% от случаите. За разлика от взаимовръзката между **А (кланова култура)** и **В (пазарна култура)**. Адхократичната култура е гъвкава, променлива и ориентирана към външната среда и диференциация, докато йерархичната култура е насочена навътре, характеризира се със строг контрол и непроменлив характер. Поради тези причини тази корелация не се очаква да има негативен ефект върху продуктивността на новосформираниите компании, които в повечето случаи са изградени на екипен принцип с плоска верига на ръководство и ниска йерархична структура.

В контекста на формулираните хипотези този резултат **потвърждава частично Хипотеза 1 в частта, в която се очаква доминиращи да са адхократичната и кланова дименсии на организационната култура. Не се потвърждава очакването за силно изразена пазарна култура**, тя е сравнително слабо репрезентирана в профила на организационна култура на новостартиращи компании. Като се има предвид, че новостартиращите компании функционират в силно конкурентна среда и продуктите им се борят с тези на традиционни организации, които имат опит, вече изграден имидж и засвидетелствани пазарни позиции, то е изненадващо, че пазарната дименсия остава доста зад първите две измерения. Клановата култура наподобява “семейна структура”. Желанието на ангажираните в новостартиращите компании е да се приемат като “семейство”, това е отличителна черта, която ги диференцира от големите компании, от корпорациите и те се гордеят с наличието на този тип отношения на работното място. Това само по себе си откроява характеристики на фирмения профил като вътрешно единение, споделени цели, съпричастност, работа в екип, силно изразено усещане за “ние”, атмосфера на свобода на действие и възможности за вземане на решение от отделния член. Малко са правилата и процедурите, разчита се на колективен контрол и колективно съзнание за общия успех. Минимален е броят равнища на мениджмънта, отсъстват официалностите, насърчават се самоинициативността и проактивността. Дружелюбната работна среда е още един повод за гордост на новостартиращите компании и те я използват като основен фактор за диференциране от корпорациите и съответно привличане на нови членове. Средата позволява на хората да бъдат себе си и да споделят своето мнение, което създава лично усещане за значимост и е силен мотиватор. А липсата на процеси, стимулирането на прозрачност и среда на споделяне позволяват тези личности да разгърнат своите способности. Успехът в клановите организации се приема като

поддържане на благоприятен организационен климат и се разбира като грижа за хората, които са част от организацията. Адхократичният тип култура е също много силно изразен. Тази дименсия е с фокус върху пионерски инициативи и силно изразена иновативност. Търсят се нови решения и се разработват нови продукти. Лидерите насърчават развиването на този тип мислене и дори го очакват от хората, които са ангажирани в компанията. Но също така не са явно открити, властта е свързана с проект или моментна нужда и това както е примамливо и положително, т.к. избягва прекомерната централизация и формализация, така води със себе си потенциалното усещане за хаос и липса на отговорност.

Сравнително близките стойности на клановата и адхократичната дименсии на организационната култура съвсем не е учудващ феномен, т.к. те са близки по своята същност, защото споделят едни и същи ориентации относно гъвкавост и автономия. Разликата е в това, че едната (клановата) е насочена към вътрешната интеграция, докато другата (адхократичната) – към външната среда. В контекста на новостартиращите компании това може да е положително, т.к. участващите в организацията са мотивирани да дадат най-доброто от себе си и да използват в максимална степен уменията и знанията си. От друга страна, липсата на централизирана власт и контрол може да доведе до липса на отговорност и неспособност да се вземе подходящо решение в ситуация, която е жизненоважна за продължаващото развитие на организацията. Адхократичността е временно явление - за компанията това би било редно да е фаза, през която преминават и се трансформират. Адхократичната култура не създава устойчивост и не води със себе си предпоставки за стабилност. Тя е много полезна като субкултура, като част от голямото, когато се налага дадена промяна или проект, който изисква иновативен начин на работа и изготвяне. Адхократичните форми не са непременно неефективни, но дали е най-подходящо това да бъде доминиращ тип в новостартиращите компании и за колко време е въпрос, на който е редно да потърсим отговор.

Предвид тези фактори, изненадващо е, че пазарният компонент в профила на организационната култура на новостартиращите организации отива доста зад първите две измерения. Констатираната отрицателна взаимовръзка между пазарната и клановата културни дименсии е логична за възприемане, тъй като ориентациите на двете са съвсем различни - организациите от кланов тип промотират включеност, неконкурентност и ангажираност, докато организациите с пазарна ориентация се борят за първенство, силно конкурентни са и са ориентирани навън, към клиента и пазара. Интересно е резултатите от това изследване да се съпоставят с тези от изследване на компании в напреднал стадий на развитие в ИТ сектора у нас, проведено през 2017 година сред 481 души. Културният профил на тези компании е доминиран от пазарната култура, следвани от дименсиите адхократична, кланова и на последно място йерархична (Панчелиева, & Илиева, 2017). В изследване на компании от същия сектор през 2014г. организационно-културният профил е също с водеща пазарна ориентация, след това са кланова, йерархична и на последно място адхократична култура (Александрова, 2014).

Няма значими различия във възприятията на изследваните лица към организационната култура по отношение на пола, образованието и възрастта.

Влияние на организационната култура върху груповата ефективност, груповата ефикасност и професионален стрес в новостартиращи компании.

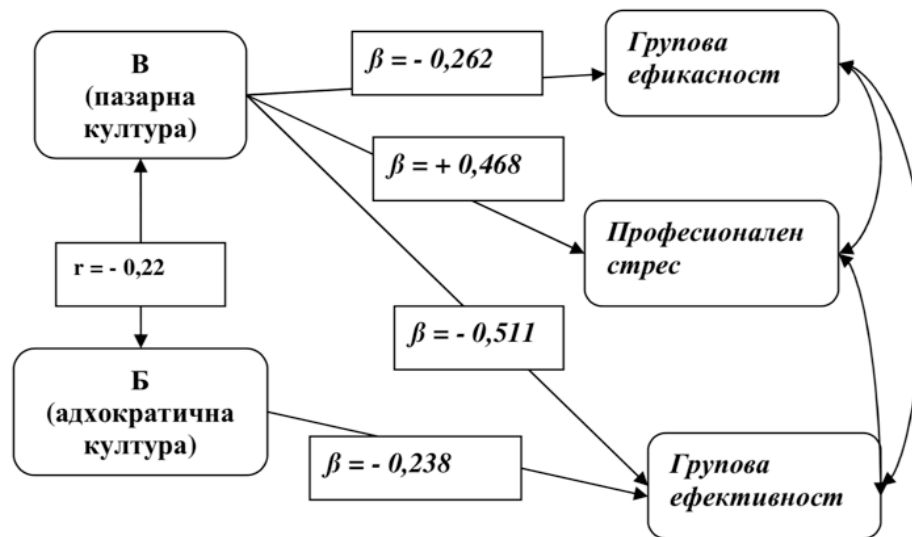
Измеренията **Б (адхократична култура)** и **Г (йерархична култура)** нямат значими корелации с променливите „групова ефективност“, „групова ефикасност“ и „професионален стрес“. Дименсията **А (кланова култура)** е свързана значимо положително с груповата ефективност ($r = +0,456$, $p = 0,000$, $r^2 = 0,21$) и груповата ефикасност ($r = +0,257$, $p = 0,021$, $r^2 = 0,07$), а дименсията **В (пазарна култура)** е свързана значимо отрицателно с тези две променливи. Връзките с общия бал на въпросника за източниците на професионален стрес отново са на двата полюса – **А (кланова култура)** се свързва отрицателно със стреса, докато **В (пазарна култура)** е свързана положително с тази променлива, като и двете корелации са сравнително силни, за което говорят коефициентите на детерминация, респективно - **0,15** и **0,22**. Тези взаимовръзки могат да се приемат като потвърждение на вече направените констатации за вътрешните противоречия между тези значими дименсии на организационната култура. *Оказва се, че колкото повече са ориентирани пазарно новостартиращите компании, толкова по-ниска групова ефективност и групова ефикасност имат те, а интензивността на източниците на стрес се засилва.* Но отговорът на въпроса за ефектите на независимите променливи (измеренията на организационната култура) върху зависимите променливи (групова ефективност, групова ефикасност и професионален стрес) би могъл да бъде намерен след извършване на множествен регресионен анализ.

Първо се разглежда **влиянието на организационната култура върху груповата ефективност в новостартиращи компании**. Резултатите от множествения линеен регресионен анализ за влиянието на организационната култура (на две от дименсиите, а именно пазарна и адхократична) върху зависимата променлива „групова ефективност“ потвърждават констатациите за логически противоречиви влияния на значими дименсии на организационната култура върху зависимата променлива „групова ефективност“. В изследването, проведено сред компании от ИТ сектора у нас в по-напреднал стадий на развитие се доказва, че организационната култура и груповата ефективност имат значими връзки, като най-силна е корелацията между пазарна и кланова с екипна ефективност, а най-слаба – с йерархична култура (Панчелиева, & Илиева, 2017). Клановата култура е предпоставка за атмосфера на сплотеност, в която има доверие и сътрудничество, пазарната култура предполага постигане на добри резултати и успехът в този контекст има същата сплотяваща функция - което води до усещането за групова ефективност (пак там, с. 734)

По отношение какво е **влиянието на организационната култура върху груповата ефикасност** в новостартиращи компании стъпковият регресионен анализ разкрива един модел в релацията „организационна култура – групова ефикасност“, в който като предиктор (фактор) за груповата ефикасност се оказва единствено измерението **В (пазарна култура)**. Подобно на ситуацията с груповата ефективност, и тук се наблюдава отрицателно влияние на пазарното измерение, но в този случай то е значително по-слабо изразено – *колкото по-пазарно се ориентират стартиращите компании, толкова*

убежденията на хората в тези организации за справяне с трудностите и предизвикателствата стават неустойчиви и колебливи. Тенденцията, която се разкрива от този анализ е слаба и по-скоро може да се направи извод, че зависимата променлива „групова ефикасност“ слабо зависи от организационната култура на новостартиращите компании. Вероятно тя има други детерминанти, извън димензиите на ѝ. Все пак, не бива и да се пренебрегва констатираната зависимост, която може да се интерпретира в контекста и на останалите взаимовръзки.

Дисертацията разглежда и **влиянieto на организационната култура върху професионалния стрес в новостартиращи компании**. Направен е регресионен анализ за измерване ефекта на измеренията на организационната култура върху професионалния стрес. В уравнението като независима променлива (предиктор) отново фигурира дименсията **В (пазарна култура)**. Оказва се, че „пазарната ориентация“ на новосформираните компании е най-значимият предиктор и за професионалния стрес, като тук ефектът е положителен – това означава, че *колкото по-пазарно се ориентира една новосформирана компания, толкова е по-вероятно организационната среда да бъде оценена като по-стресова*. Връзката е умерено силна – обяснената вариация е 22% ($R^2=0,219$), което означава, че е налице тенденция, типична за значителна част от стартиращите организации.



Фигура 2: Модел на значимите ефекти на измеренията В (пазарна култура) и Б (адхократична култура) върху променливите „групова ефикасност“, „професионален стрес“ и „групова ефективност“

На Фигура 2 са представени графично резултатите от множествения регресионен анализ за статистически значимите ефекти от влиянието на две от измеренията на организационната култура („пазарна“ и „адхократична“) на новосформираните компании и „зависимите променливи“ в изследването – **групова ефикасност, групова ефективност и професионален стрес**.

В обобщение, резултатите потвърждават *влияние единствено на пазарната и адхократичната култура върху груповата ефективност. Оказва се, че ориентирането на тези организации към пазара, а и изразената адхократичност* (която би трябвало да е иманентна за този тип компании от гледна точка на тяхната иновативност и „пазарна незрялост“) *имат отрицателни влияния върху важни предпоставки за ефективността в дейността на организацията като цяло.* Тъй като външната ориентация, която изисква адаптация към средата (основна функция на културата според Шайн) застрашава вътрешната интеграция, може да създава конкурентност и да пречи на работата в екип, то това е очакван резултат. Колкото по-пазарно се ориентират новосформираните компании, толкова по-ниска групова ефикасност имат те, а интензивността на източниците на стрес се засилва (Фигура 9). Съвсем логично, щом предпочитанието на ангажираните в новостартиращи организации е да бъдат „семејство“, то изместването на фокуса от „вътре“ на „вън“ и от „личност“ върху „пазар“, би довело до по-високи нива на професионален стрес. Тези резултати **потвърждават частично Хипотеза 2.**

Влияние на организационна култура, групов ефективност, групов ефикасност и професионален стрес върху финансовите резултати на новосформираните компании

При анализа става ясно, че новостартиралите компании, които са привлекли повече капитал имат по-ниска групов ефективност, което свидетелства за това, че *ефективността не е предиктор за привличане на повече финансови средства.* Стресът, обаче е по-висок при тези компании. Идентична е ситуацията с изследването на връзки между груповите ефикасност, ефективност, професионален стрес и годишния приход на компаниите. Не се установяват статистически значими различия по тези променливите за финансовия показател „годишен приход“. По този начин не може да се определи дали посочените по-горе конструкти имат значение за размера на годишния приход на изследваните лица. Като цяло, може да се каже, че организационната култура, груповата ефективност и професионален стрес не са значимо свързани с показателя „чиста печалба“, с изключение на груповата ефикасност, която има отрицателно влияние върху „чистата печалба“ на новостартиращите компании, макар тази зависимост да е твърде слаба и поради малкия брой лица в двете изолирани групи е по-уместно да се приеме за случайна. Но тази отрицателна връзка може да се интерпретира в контекста на другите вече констатирани зависимости и взаимовръзки. Важно е да се отчете, че информацията за финансовите параметри е събрана самоотчетно и не може да се има 100%-ово доверие, че данните са достоверни, както и това, че финансовите резултати зависят и от много фактори на околната за компанията среда - конкуренти, клиенти, сфера на дейност, динамика на пазара и т.н. Тези резултати **потвърждават частично Хипотеза 3.**

Връзка между групова ефективност и групова ефикасност при новостартиращи компании

В теоретичния обзор на настоящата дисертация се срещат няколко твърдения, че е вероятно да съществува връзка между груповата ефективност и груповата ефикасност в следната взаимовръзка: Козловски и Илген правят обзор на теорията за ефективността на екипите и заключават, че наличната изследователска база данни демонстрира, че груповата ефикасност е важен фактор за представянето на екипа (Kozlowski & Ilgen, 2006). Козловски и Илген заключават, че екипи с по-голяма групова ефикасност и потенциал ще бъдат по-ефективни. В същата глава още се посочва, че “Проучването на Силвър и Бъфиано за груповата ефикасност и определянето на целите на групата доказва, че групите с висока степен на ефикасност са по-склонни да се съсредоточат върху подобряването на изпълнението (за разлика от фокус върху постиженията), за да постигат по-високи цели (Silver & Bufiano, 1996)”. В Таблица 6 много ясно се очертават корелациите между двата феномена, но поради тяхната линейност е невъзможно да се определи дали единият феномен има влияние върху другия. Би било редно на база на наличните резултати да се приеме, че има **силна връзка между груповата ефективност и груповата ефикасност, но вероятно връзката е на взаимозависимост**. Тези данни потвърждават **Хипотеза 4**.

Сравнение между резултатите на новостартиращи компании в САЩ и България

Получени са данни от 18 изследвани лица от 16 новостартиращи компании в САЩ, които са анализирани за променливите „организационна култура”, „групова ефикасност” и „източници на професионален стрес”. Само по тези променливи събраните данни са съпоставими.

В сравнение с българските новостартиращи компании, американските поставят по-силен акцент върху измерението „кланова култура” – при българските оценката е **33,74**, докато при американските е **41,26**. Има сходство в доминиращите типове организационна култура, но има различие в ранжирането на типовете, ориентирани към стабилност и контрол – йерархична и пазара. За разлика от българските компании, в профила на организационна култура при американските компании следва дименсията „йерархична”, а след нея „пазарна” (при българските йерархичното измерение е последно в подреждането). Разликата в оценките за пазарното и йерархичното измерение при американските компании е пренебрежимо малка, което показва, че те имат относително равностойни рангове. Трябва да се има предвид, че това са резултати от малък брой американски новостартиращи компании.

За да се прецени дали съществуват статистически значими различия в оценките по отделните измерения е извършен непараметричен сравнителен статистически тест (Ман-Уитни). Кланова и адхократична са двете доминиращи дименсии в профила и на американските организации, но клановостта е много по-силно изразена, отколкото при българските компании, макар и да е на границата на статистическата приемливост за отхвърляне на нулевата хипотеза. Разликата в средните стойности на „груповата

ефикасност” между българските и американските фирми не е голяма – при българските средната стойност е **3,36**, докато при американските – **3,52**. Съществуват различия в оценката за отделните „стресори” в организационната среда, както и в общата оценка за интензивност на стреса. Общата интензивност на професионалните „стресори” в организационната среда при американските фирми е значимо по-голяма от стреса при българските - може да се каже, че тази разлика в стреса произтича основно от два източника - „ролева дифузия” и „възприятия за контрол”. Това означава, че служителите от американските новостартиращи организации са в ситуация на по-голяма неопределеност по отношение на ролевите предписания за съответните професионални роли, както и изпитват липсата на недостатъчен субективен контрол върху дейността си в организацията. Тези две разлики могат да се интерпретират и в контекста на културните различия. Например, американците очакват много по-голяма структура в ролевото си поведение, като същевременно биха искали да имат повече контрол върху дейността си във фирмата (вероятно и при вземането на решения). В същото време, българите са по-толерантни към неопределеността и са по-склонни да бъдат външно контролирани. За по-задълбочен сравнителен анализ е необходимо да се направи изследване с допълнителен брой респонденти.

Макар и малко на брой събрани данни, анализ на получените резултати от сравнението между изследваните лица от български компании и тези от американски дава предпоставки да се приеме, че **Хипотеза 5 се потвърждава**.

Сравнение на новостартиращите организации според етапа на развитие

Сравняването на компаниите по „етап на развитие” дава възможност да се проследят процесите на развитие и формиране в хронологичен план. Резултатите очертават следните тенденции във „възрастов план” за новостартиращите компании:

1. С „възрастта” намалява клановата, а се увеличава адхократичната и пазарната ориентация на организационната култура, което разкрива важен тренд в развитието. Този факт е по-релевантен на теоретичните допускания. Следователно, очертава се тенденция за сближаване в оценките за „адхократична” и „кланова” култура и значително увеличаване на „пазарната” ориентация с възрастта на новосформираните компании;
2. Груповата ефективност и груповата ефикасност на „по-старите” компании е по-ниска в сравнение с „по-младите”, което до голяма степен подлежи на интерпретация и дискусия;
3. Професионалният стрес е по-висок при „по-старите” новосъздадени компании. Това се отнася за всички източници на професионален стрес.

Хипотеза 6 се потвърждава. Профилът на културата на новостартиращите компании се променя, засилва се влиянието на пазарната дименсия, отслабват тези на клановата и адхократичната, макар и за извадката от изследвани компании те все пак да

остават водещи. С годините, компанията преминава през процес на узряване и в следствие на опита, натрупан до момента, започва да променя посоката си, своя фокус, крайните общи цели, както и начините на управление. Лидерите осъзнават важността на този профил, който макар и да измества романтичната семейна атмосфера, води до засвидетелстване на място на икономическия пазар. Интересно би било да се проследят изследваните тук компании след няколко години и да се анализира профила на култура, който имат тогава.

Заключение и препоръки

От резултатите и направения анализ от проведеното научно изследване сред български и американски новостартиращи компании на възраст до 5 години се прокрадва идеята, че новостартиралите компании не се стремят непременно към това да успеят на пазара, а по-скоро към това да оцелеят максимално време в средата, в която имат желание да съществуват - а именно, създаденото “семейство”, атмосферата на свобода, себеизразяване и себедоказване, романтичната утопия на това да бъдем “себе си” и да се наслаждаваме на работата като хоби. Стремежът и удовлетвореността не идват от крайния резултат, а от процеса на ангажираност в новостартирала компания. Работата, задачите се организират добре, ефективно, но по-скоро се гонят непродуктивни цели. Поради знанието за това, че много от стартиращите компании се провалят, създава се усещане, че е нормално, ако дадена компания не успее, стига да е опитала да създаде добра среда, едно семейство, в което всички са приятели и са положили усилия заедно и се задържат като такова колкото се може повече време. Но дали това е достатъчно, за да оцелее една новостартираща компания и да премине 5-годишната критична граница?

Новостартиращите компании са изправени пред нелеката задача да се научат как да балансират. Необходимостта от преминаване от един към друг доминиращ тип организационна култура според етапа на развитие е валидна за всяка компания. Особеността и средата, в която новостартиращите компании оцеляват правят това предизвикателно. Клановата култура безспорно е такава, в която всеки член се чувства добре, приет, стимулиран да участва, усеща, че “притежава” част от компанията. Съвсем натурално клановата култура се заражда със самото създаване на компанията. Същевременно с това се налага компанията да бъде и адхократична по своя културен характер. За да реагира на често непредвидените промени на околната среда или дори вътрешноорганизационни изисквания. Да се поемат рискове и да се анализират резултатите от тях бързо, за да се планират също толкова бързо следващи действия. Клановата култура може да бъде много подходяща за създаване на ядрото на компанията, това, което ще доизгражда екипи, ще създава стратегии, ще създава процеси. В първите 2-3 години тези два типа (кланова и адхократична) култура се преплитат сравнително успешно. Едновременно с това след първите 2-3 години се очаква компанията да е разработила и утвърдила версия на продукт и/ли услуга, която е готова да бъде маркетингирана, да има стратегия как да достигне до потенциалните клиенти и да се справи с предизвикателствата, които това води след себе си. Това означава, че пазарен тип

организационна култура би бил положителен именно в тази фаза на растеж, която се оказва толкова критична за новостартиращите компании. Тази фаза е неудобна, създава фрустрация, защото изисква промяна. Свързана е с известна формализация, с реструктуриране или дори въвеждане на структура и процеси, които до този момент не са съществували.

И не само това, заетите в стартиращи компании съвсем целенасочено искат да се ангажират с подобно място - в което няма процеси, има малко правила и много свобода. Тази промяна от кланова/адхократична култура към по-пазарна би елиминирало тези удобства, тези първични причини хората да имат желание да са част от новостартирала компания. Кое то превръща задържането на ключовия талант в предизвикателство. Затова преодоляването на “семеиния романтизъм” и преминаването към по-пазарно ориентирана култура е необходимо да се случи плавно и с участието на най-големите поддръжници на кланово-адхократичния “строй”. В дисертационния труд се дават практически съвети как това може да бъде постигнато.

Приноси на дисертационния труд

1. Извършен е обстоен теоретичен анализ на подходите и основните концепции за конструкта „организационна култура”. Въз основа на направен анализ на съществуващите в литературата модели е създаден нов теоретико-емпиричен модел, който прави връзка между организационна култура, групова ефективност, групова ефикасност и професионален стрес в новостартиращи компании.
2. Конструиран и апробиран е авторски въпросник, операционализиращ конструкта „групова ефикасност”, който показва много добри психометрични характеристики.
3. Изследване на организационна култура и групова ефективност в новостартиращи компании в България до момента не е провеждано, този дисертационен труд полага основите на изследване в тази посока. Изведен е профил на организационна култура на новостартиращи компании в България.
4. Констатирани са важни аспекти в динамиката на организационната култура в процеса на развитие на новостартиращите компании, свързани със специфични групови процеси. Тези феномени не са явни и експлицитни, поради което изискват специално внимание, защото изискват специализирана намеса:

(1) регресионният анализ показва, че пазарното измерение влияе отрицателно върху груповата ефикасност, груповата ефективност, а усилва професионалния стрес. Последните три конструкта са важни, защото имат отношение към продуктивността и за други организационни феномени – мотивация, удовлетвореност, привързаност, ангажираност, здраве и т.н. Интересното противоречие тук е, че за да са успешни, новосформираните компании трябва да имат и пазарно мислене (култура), без това да им се отрази на груповата ефикасност и ефективност и, без да увеличи много професионалния стрес. Следователно, за да се неутрализира негативното влияние на пазарното измерение, е нужна специализирана стратегия от дейности (което е предложено в глава пета).

(2) другият интересен резултат от регресионния анализ е, че присъщата за новостартиралите компании адхократичност има негативен ефект върху груповата ефективност. Това също би могло да се преодолее чрез дейности като въвеждане на по-голяма структурираност, диференциация и планиране в дейностите (съдържа се в глава пета).

5. Сравнителен анализ на процеси, свързани с динамиката в организационната култура между български и чуждестранни (базирани в САЩ) новостартиращи компании. Макар и с минимална извадка, изследването е първото от този характер и задава посока за следващи по-задълбочени анализи.
6. На база откритите закономерности са изведени препоръки, които могат да бъдат включени в системи за управление на организационната култура и насочване нейната промяна за постигане на висока продуктивност и групова ефективност при новостартиращи компании.

Недостатъци на дисертационния труд

За развитието на новостартиращите компании външната среда оказва голямо влияние. Не би могло да се изследват всички нейни аспекти - например влиянието на икономическата среда в България, равнището на корупция, политическите „бариери” и др. Настоящият дисертационен труд изследва предимно „вътрешни” процеси, които са необходимо, но не винаги достатъчно условие дадена организация да устои и отговори на изискванията на външната среда. Все пак, те са нужни, за да се изгради компанията здрава и вътрешноустойчива. Това е минималното усилие, което всеки основател би трябвало да положи. За

Публикации по темата на дисертационния труд

Проданова, Е. (2019). Организационна култура и групова ефективност в новостартиращи компании. Сборник с доклади от XVIII Международна научна конференция “Приложна психология и социална практика”, Варна, 359 - 378.

Проданова, Е. (2016). Процес на формиране на организационни ценности и практики при новостартиращи компании. Лидерство и организационно развитие, УИ "Св.Климент Охридски", 801 - 807.

Проданова, Е. *Чувство за самоефикасност и как да повишим професионалната си ефективност*, 07.10.2014; <<http://www.bgonair.bg/blog/2014-10-07/chuvstvo-za-samoeffikasnost-i-kak-da-povishim-profesionalnata-si-efektivnost>> (14.09.2019).

Публикации и участия в предавания по теми, близки до темата на дисертационния труд

Проданова, Е. (2015). Личностни детерминанти на трудово поведение при директни продажби. Лидерство и организационно развитие, УИ "Св.Климент Охридски", 959-956.

Участие в предаването Boom&Bust по България он еър: “Лидерството - невидимата страна на успешния бизнес”, Декември 2012г.

Линк: <https://www.youtube.com/watch?v=neU56qtGi28>

Участие в предаването Boom&Bust по Bloomberg TV България: “Служители и бизнес: тенденции на пазара на труда”, Ноември 2015г.:

Линк: <http://www.bloombergtv.bg/video/sluzhiteli-i-biznes-tendentsiite-na-pazara-na-truda>

Участие в предаването “Шоколад” по БНР: “За лидерството, предприемачеството и конкурса за млади момичета с идеи Entrepregirl”, Февруари, 2016 г.

Линк: <http://bnr.bg/sofia/post/100662173>

Участие в предаването “В развитие” по Bloomberg TV България: “Що е то конкурс за предприемачки?”, 8 март 2017 г.:

Линк: <http://www.bloombergtv.bg/v-razvitie/2017-03-08/shto-e-to-konkurs-za-predpriematski>

Участие в предаването “Денят OnAir” по България он еър - “Има ли въздух за предприемачите у нас?”, април 2017 г.

Линк: <http://www.bgonair.bg/denqt-on-air/2017-04-17/ima-li-vazduh-za-predpriemachite-u-nas>

Други публикации

Проданова, Е. (2010). Анализ на анкети с издатели - участници в балкански панаири на книгата. Панаирът на книгата: български и балкански измерения”. София, Университетско издателство “Св. Климент Охридски, 36-46.

Проданова, Е. (2010). Софийски международен панаир на книгата 2008, 2009 vs. Софийски бъдещ международен панаир на книгата. Панаирът на книгата: български и балкански измерения”. София, Университетско издателство “Св. Климент Охридски, 47-51.

Проданова, Е., Ченева, Д. (2010). Ефективна реклама и дизайн на балканските панаири на книгата. Панаирът на книгата: български и балкански измерения”. София, Университетско издателство “Св. Климент Охридски, 130-136.