



АВТОРЕФЕРАТ

**ОРГАНИЗАЦИОНЕН КАПАЦИТЕТ ЗА ПРОМЯНА,
ОРГАНИЗАЦИОННА АДАПТИВНОСТ И ОРГАНИЗАЦИОННИ
РЕЗУЛТАТИ**

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „Доктор“ в професионално направление 3.7. Администрация и управление, докторска програма „Стопанско управление“

Ирена Борисова Младенова

Научен ръководител

Доц. д-р Олимпия Величкова-Ведър

София, 2022

Дисертационният труд е обсъден на редовно заседание на Катедра „Стопанско управление”, Стопански факултет, Софийски университет „Св. Климент Охридски“ на 4 ноември 2022 г. (Протокол № 344) и е взето решение за насочване към публична защита по професионално направление 3.7 Администрация и управление, докторска програма „Стопанско управление.

СЪДЪРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД | 3 |
| Актуалност и значимост на изследването | 3 |
| Обект и предмет на изследването | 5 |
| Цел и задачи на изследването | 5 |
| Изследователска теза и хипотези | 6 |
| Методология на изследването | 8 |
| Резултати и приложимост | 9 |
| Ограничения на изследването | 14 |
| II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД | 15 |
| III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД | 17 |
| УВОД | 17 |
| ГЛАВА ПЪРВА: ОСНОВНИ ТЕОРИИ И КОНЦЕПЦИИ | 17 |
| ГЛАВА ВТОРА: АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ | 26 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 39 |
| IV. ОСНОВНИ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД | 40 |
| V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД | 41 |
| Библиография | 42 |

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност и значимост на изследването

Динамиката на развитие на обществата, стопанствата и технологиите променят с все по-бързи темпове средата и изискванията към организациите. Организациите реагират на различните предизвикателства, като предприемат различни по обхват и естество промени – от внедряване на нови технологични решения, напр. нови информационни технологии до формулиране на изцяло нови цели и стратегии (които засягат цялостната организационна структура, процеси и бизнес модели). Често тези промени могат да бъдат спонтанни и непланирани, в други случаи са резултат от обхвато анализ и планиране. Но ефективността на програмите за внедряване на промяна – измервана спрямо целите, които са били поставени в началото на процеса по промяна – не винаги е търсената.

Изследванията в полето на организационната промяна търсят отговор на редица въпроси от интерес за изследователи и практики. По време на съществуването си всички организации се сблъскват с предизвикателства, които изискват от тях да се адаптират и променят, за да бъдат успешни – и дори за да оцелеят. Литературата в областта изследва същността и типовете промяна, факторите за успех, етапите в процеса, нивата, на които се случва, и моделите за управлението ѝ. Повечето практики се съгласяват обаче, че голяма част от програмите за внедряване на промяна не постигат поставените цели и не водят до по-добро представяне на организациите (Kotter, 2007; Meaney & Pung, 2008).

Сравнително по-нова област в изследванията по темата разглежда организационния капацитет за промяна (ОКП) – способността на организацията да се справя с постоянно изменящата се среда и непредвидени събития непрекъснато (Heckmann, et al., 2016). Сходна концепция е готовността за промяна (от англ. ез. *readiness for change, change readiness*), която се разглежда в контекста на споделеното съгласие на членовете на организацията да внедрят дадена инициатива (ангажираност с промяната) и споделеното убеждение в общата им способност да я осъществят (ефикасност на промяната) (Weiner, 2009). Между двете обаче съществуват достатъчно разлики по отношение същността и приложимостта им.

Инициативите по внедряване на промяна в организациите по определение са комплексни и динамични и са пряко свързани със специфичния организационен контекст,

в който се случват. Този контекст характеризира условията и предизвикателствата, пред които се изправя дадена организация, но също така и начините, по които се справя с тях – средата (външна и вътрешна) и връзката на организацията с нея; наличието на многобройни промени и натискът, който те оказват върху организацията; предишен опит с внедряване на промени и наличието на положителна оценка от служителите или пък на цинизъм към последващи промени; размер и сектор на организацията (Lausier, et al., 2020).

Изследването на причините, пораждащи дадена инициатива за промяна, може да помогне в процеса на внедряването ѝ, когато тя е планирана. То може да улесни и изследването на готовността за промяна. Често обаче промените не са планирани и идват като необходимост от бърз отговор на внезапни изменения в средата. В такива случаи наличието на капацитет за промени би улеснил организацията при извършването на неотложни такива.

В процеса на планиране на това изследване светът се изправи пред здравна и икономическа криза, свързана с Ковид-19 пандемията. Тя наложи бързо пренастройване на вериги за доставки и бизнес модели в практически всички сектори на икономиките по света. Предстои ефектите да бъдат анализирани в цялост, но светът стана свидетел на различни нива на подготвеност и способност на организациите да се справят успешно с тези значими предизвикателства.

В хода на обобщаване на резултатите от изследването нова криза застрашава да окаже дългосрочно негативно влияние върху световните икономики, и в частност европейските. Войната в Украйна прекъсна започналото възстановяване от Ковид-19 пандемията, наруши редица вериги за доставки, доведе до рязко повишаване на цените на енергоносители и подсили ръста на инфлацията. Редица организации отново бяха изправени пред предизвикателства, свързани с оцеляването и пренастройването си.

Доколко организационният капацитет за промяна може да е оказал влияние върху справянето с кризата, породена от Ковид-19 пандемията (и предстоящото справяне със сега разгръщащата се криза, породена от войната), или не, е въпрос от изследователски интерес. За такава оценка обаче биха били необходими емпирични данни за конкретни организации за продължителен период, което излиза извън обхвата на това изследване. В известна степен представените в този текст резултати биха могли да бъдат от полза.

Интересът към темата е породен и от опита на автора като консултант – наблюденията и прякото участие в планирането и внедряването на разнообразни по мащаб и обхват промени в организации в България и Източна Европа през последните над 10 години. Търсенето на практики и способности, които могат да бъдат „прехвърляни“ и използвани от други организации и в друг контекст е както от личен интерес за автора, така и предмет на значим обем изследвания (Lausier, et al., 2020).

Планирани или не, промени ще продължават да се случват и систематизирането на знания как организациите да бъдат успешни ще продължава да бъде от значение. Разбирането на факторите, които изграждат динамичната способност *организационен капацитет за промяна* може да бъде стъпка в тази посока.

Обект и предмет на изследването

Обект на изследването са служителите и ръководители в различни организации в България. *Извадката* изследвани лица е формирана по т.нар. „подход на удобството“ и „подход на снежната топка“. Така структурирано, изследването дава моментна, непредставителна картина на капацитета за промяна сред организации в България и взаимовръзката му с адаптивността и организационните резултати.

Предмет на изследването са факторите, които съставляват организационния капацитет за промяна, и взаимовръзката им с адаптивността и организационните резултати.

Цел и задачи на изследването

Прегледът на литературата върху организационен капацитет за промяна показва, че темата е недостатъчно изследвана. Няколко автора предлагат инструменти за оценката му, но няма съгласие по отношение измеренията. Емпиричните изследвания също са ограничени (Supriharyanti & Sukoco, 2022), в резултат на което няма и общоприета дефиниция. Повечето дефиниции изхождат от рамката на динамичните способности, но се различават в разбирането си каква е същността му. В отговор на идентифицираните празноти в теоретичните и емпиричните изследвания, това изследване си поставя за *цел* да идентифицира факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна, и да изследва взаимовръзката им с адаптивността и организационните резултати.

За да бъде постигната тази цел, са поставени следните изследователски *задачи*:

- Проучване на литературата в областта на организационна промяна и организационен капацитет за промяна;
- Идентифициране на факторите, които съставляват организационния капацитет за промяна, и разработване на теоретичен модел, който да позволи установяване влиянието им върху адаптивността и организационните резултати;
- Съставяне и апробиране на инструмент, който позволява от една страна оценка на капацитета за промяна, и от друга – на връзката между факторите на капацитета за промяна и адаптивността и организационните резултати;
- Анализ на емпирични данни, събрани за целите на изследването, и оценка на представянето на български организации по факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна;
- Формулиране на насоки за практическо приложение на така апробирания инструмент с цел оценка и развитие на капацитет за промяна в организациите.

Изследователска теза и хипотези

Основната теза на това изследване е, че организационният капацитет за промяна съдейства за повишаване адаптивността и подобряване резултатите на организацията в дългосрочен план.

Организационният капацитет за промяна е концептуализиран като включващ единадесет фактора, които литературата сочи като важни и оказващи влияние върху успеха на организацията да осъществява успешно и да поддържа устойчиви промените. Резултатите от наличие на организационен капацитет за промяна варира сред анализирани дефиниции. Според повечето разгледани изследвания, организационният капацитет за промяна се стреми към четири резултата – *адаптиране*, справяне (проактивно или реактивно) с бързо променящата се (външна и вътрешна) среда; създаване на отворена и толерантна към промени и иновации *култура*; синхронизиране и поддържане на *многократни промени*; поддържане на добри *резултати в дългосрочен план*.

Това изследване цели да провери връзката между факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна, и два от идентифицираните тук резултата – адаптивност и организационни резултати. Адаптивността подпомага организациите да се справят в динамична среда и е представена тук като една от двете групи цели и дейности,

съставляващи организационната амбидекстрия (от англ. ез. – organizational ambidexterity¹). Организационните резултати се разглеждат като съпоставка с конкурентни организации и съответно представят конкурентно предимство по отношение финансови резултати, обслужване на потребители, развитие на процесите и служителите.

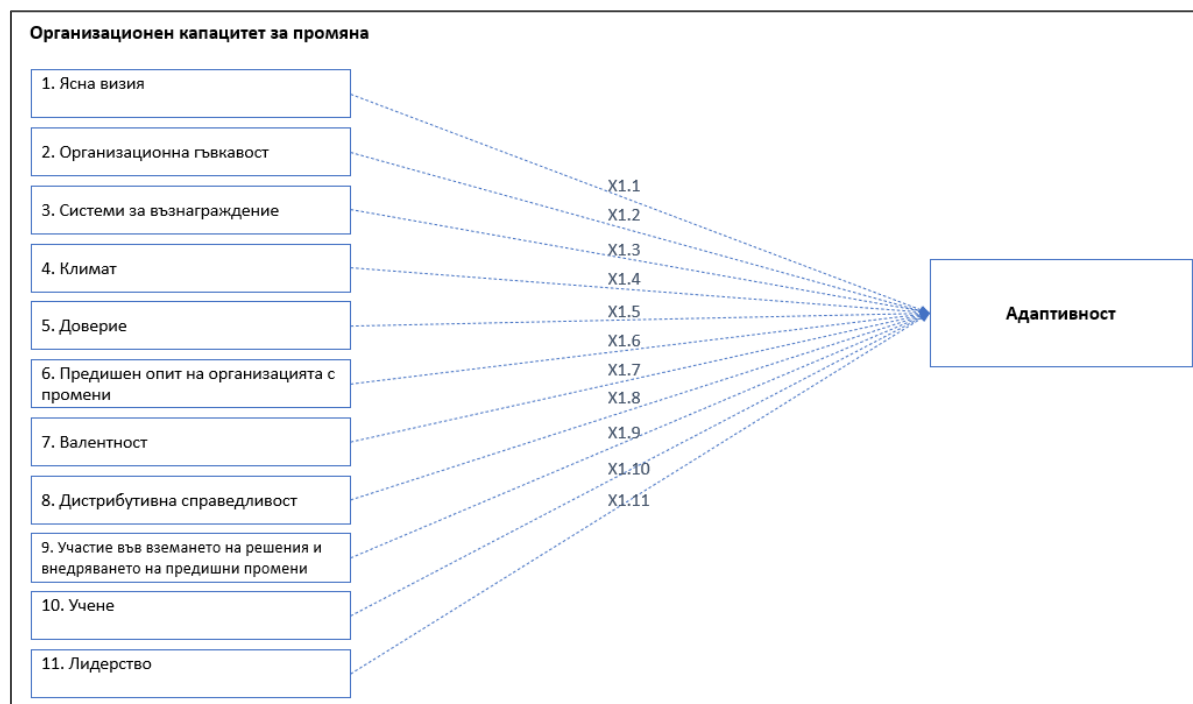
Изследването формулира и проверява следните *хипотези*:

X1. Факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна, влияят пряко и положително върху адаптивността на организацията.

X2. Факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна, влияят пряко и положително върху организационните резултати.

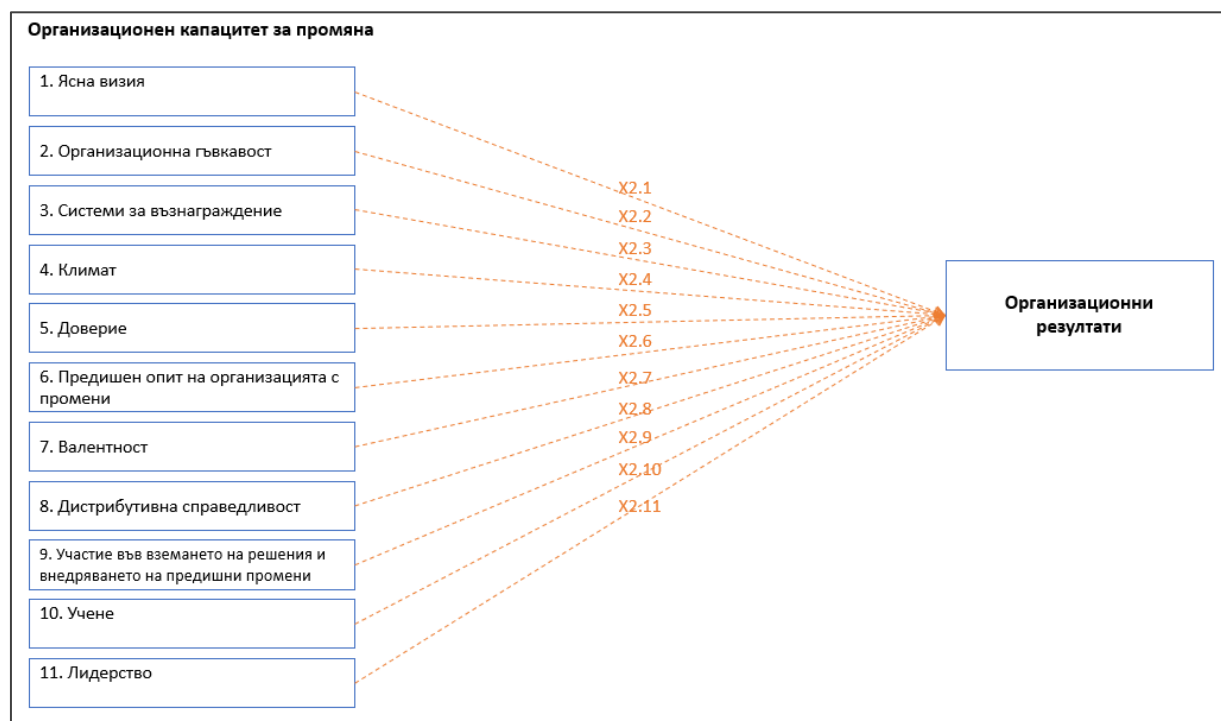
Двата изследователски модела са представени на Фигура 1 и Фигура 2.

Фигура 1: Организационен капацитет за промяна и адаптивност – модел 1



¹ Амбидекстрия (псих., мед.) обозначава нагласата на субект да си служи еднакво добре и с едно и също умение както с лявата, така и с дясната ръка.

Фигура 2: Организационен капацитет за промяна и организационни резултати – модел 2



Източник: собствено изследване и обобщение

Методология на изследването

Въз основа литературния преглед са изведени 11 фактора, които съставляват организационния капацитет за промяна. За оценка на всеки от факторите и на зависимите променливи са използвани скали с потвърдена в публикувани емпирични изследвания надеждност. Използвани са и две групи контролни променливи, също изведени в литературата (Supriharyanti & Sukoco, 2022; Vakola, et al., 2013): (1) свързани с характеристиките на организацията – размер, сектор, собственост, произход на капитала, експортна ориентация; (2) свързани с характеристиките на изследваните лица – възраст, пол, образование, длъжност, стаж в организацията.

Изследването е планирано и проведено като количествено. С цел събиране на данни е използван въпросник, съставен след превод на български език на използваните скали и индикатори. След апробиране сред група експерти са направени някои промени, вкл. броят на въпросите е намален и част от тях са редактирани. Окончателният вариант на въпросника съдържа 50 твърдения, оценявани по 5-степенна Ликертова скала.

Демографската информация съдържа пет въпроса за изследваното лице и пет въпроса за организацията.

Емпиричните данни са събрани в периода ноември 2020 г. – януари 2021 г. чрез анкетна карта. Анкетната карта е разпространена чрез онлайн инструмент (Google Forms).

За анализ на данните е използван специализиран софтуер (IBM SPSS, MS Excel). Чрез факторен анализ за извличане на отделните фактори. Проверена е надеждността на така извлечените фактори (Кронбах алфа). Приложени са две множествени линейни регресии за проверка на хипотезите.

Резултати и приложимост

Чрез факторен анализ върху емпиричните данни за обхванатата извадка са извлечени шест фактора на организационния капацитет за промяна. Множествените регресионни анализи дават основание за частично потвърждение на хипотезите на изследването. По един контролен фактор допринася за обяснението на всяка от зависимите променливи.

X1. Три от факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна – *Ф1: Лидерство*, *Ф3: Организационна гъвкавост* и *Ф4: Предишен опит с промени* – оказват пряко и положително влияние върху *адаптивността*. *Частната собственост* на организациите също влияе пряко и положително върху адаптивността;

X2. Три от факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна – *Ф1: Лидерство*, *Ф2: Валентност* и *Ф4: Предишен опит с промени* оказват пряко и положително влияние върху *организационните резултати*. *Големите организации* имат пряко и положително влияние върху организационните резултати.

Останалите два фактора, съставляващи организационния капацитет за промяна – *Ф5: Климат (сплотеност)* и *Ф6: Цели за подобрене (визия)* не са статистически значими за резултатите в контекста на това изследване (извадка). Те не корелират с никоя от двете зависими променливи.

Проверката на хипотезите насочва вниманието към влиянието върху двете зависими променливи – *адаптивност* и *организационни резултати*. Резултатите от това изследване могат да спомогнат за очертаване профила на силно адаптивните организации и

организациите, които постигат по-високи от конкурентите си резултати. Такива изводи могат да бъдат основа за по-нататъшно изследване на ниво организации с цел потвърждаване изводите и формулиране на препоръки за подобрене

Приложимост на резултатите. Разгледаните в прегледа на литературата изследвания се обединяват около необходимостта организациите да развиват и изграждат организационен капацитет за промяна, за да могат успешно да се справят с многократни промени и да се адаптират към изменящата се среда (външна и вътрешна). Някои автори призовават да се разшири полето на изследване на организационната промяна, за да се проучи влиянието на ОКП върху внедряването ѝ, от една страна, и от друга – върху резултатите и организационното представяне (Pettigrew, et al., 2001). Това изследване се води от тези препоръки и допринася за идентифицирането на допълнителни измерения и аспекти на организационния капацитет за промяна, обогатяване на концепцията и емпирична проверка на валидността ѝ.

Практическата приложимост на резултатите може да се търси в няколко посоки.

Това изследване е проведено през първата година на Ковид-19 пандемията, която оказва значимо развитие върху световната икономика и промени веригите за доставки, много бизнес модели и начините на работа. Ефектите от временните ограничения на редица дейности тепърва ще се анализира. И макар пандемията и ефектите от нея да не са били предмет на това изследване, резултатите от него трябва да се разглеждат в тази светлина.

Първо, оценката на организационния капацитет за промяна в България показва, че към края на първата година от пандемията, изследваните лица дават високи оценки по практически всички фактори. Високи са оценките и на адаптивността и организационните резултати. Това в известна степен е в унисон с общата оценка за добро представяне на цялостната българска икономика, макар и редица отрасли и фирми да са изпитали сериозни затруднения. По предварителни данни на Националния статистически институт през 2021 г. брутният вътрешен продукт на България нараства с 4,2% спрямо 2020 г. Сравнен с периода преди пандемията, този ръст показва устойчивост и бързо възстановяване на икономиката. През предходния период 2015-2019 г. икономическият ръст е средногодишно 3,6%, докато през годината, преминала под знака на епидемията – 2019 г. реалният БВП

отчита спад от 4,2% (МФ, 2021). Този спад е по-нисък от отчетения средно за Европейския съюз от 6,2%.

По-задълбочено изследване на факторите и тежестта им върху общите резултати на българските фирми по време и след пандемията може да открие дали и в каква степен извлечените тук фактори на организационния капацитет за промяна са имали роля.

Второ, оценката на капацитета за промяна може да послужи за формулиране на препоръки как той да бъде развит и укрепен. Това изследване разглежда организационния капацитет за промяна на ниво служител, и съответно такива препоръки могат с известна доза условност да се отправят на по-генерично ниво. Прилагането на инструмента на ниво конкретни организации би спомогнало за очертаването на факторите, които биха изисквали допълнителна работа. Сравнение между организации също би спомогнало за идентифициране на приноса на организационния капацитет за промяна към адаптивността, резултатите, и по-общо конкурентоспособността на отделните обекти на такова бъдещо изследване. Въпреки това, по-долу са формулирани някои общи насоки за развитие на организационния капацитет, като се прави връзка с прегледа на литературата.

Това изследване поддържа мнението, че оценката на ОКП може да позволи на организацията да идентифицира областите, в които трябва да се фокусират усилията за изграждане на такъв капацитет. Тази оценка е подходящо да бъде извършена чрез въпросник, който да позволи количествен анализ.

Майер и Стенсакер (Meyer & Stensaker, 2006) твърдят, че капацитетът за промяна има „амбидекстърен“ (от англ.ез. ambidextrous) характер в търсенето на баланс между проучване и прилагане. Амбидекстрията като конструкт се отнася до способностите на организацията едновременно да проучва (нови пазари, технологии) и да прилага (утвърдени технологии, пазари) (O'Reilly & Tushman, 2013). Майер и Стенсакер (Meyer & Stensaker, 2006) твърдят, че изграждането на организационен капацитет за промяна изисква балансирането между три вида потребности: необходимостта *да се внедряват промените*, необходимостта *да се поддържа ежедневно дейност* и необходимостта *да се внедряват промени в бъдеще*. Тези потребности могат да се явяват в конфликт и да изискват различни умения и фокус. Контекстуалната амбидекстрия (Bouckenooghe, et al., 2009) предлага начин за балансирането на тези дейности без да е необходимо те да се разделят

пространствено (различни отдели) или времево (редуване). Концептуализирането на организационната промяна като динамична способност от „по-висок ред“ (Winter, 2003) не бива да отклонява фокуса от оперативните, „обичайните“ способности, необходими за ежедневната дейност. Окстоби и колеги (Oxtoby, et al., 2002) също разглеждат капацитета за промяна като генерична, обща способност, и в този смисъл той трябва да спомага за постигането на баланса, подчертан от Майер и Стенсакер (Meyer & Stensaker, 2006). Разглеждан като динамична способност, ОКП спомага за изграждането и поддържането на оперативните способности.

От гледна точка на управление на човешките ресурси, Шиптън и колеги (Shipton, et al., 2012) твърдят, че ЧР системите имат ключова роля в изграждането на организационен капацитет за промяна. Капацитетът за промяна е насочен към подпомагане на организацията да се справя с промени и динамична среда и по този начин улеснява изграждането на другите, „обичайни“ способности за извършване на ежедневната дейност.

Друго ниво на обсъждане оценката и изграждането на ОКП е дефинирането на детерминантите, които трябва да се изследват на различните нива: служител, екип и организация. Майер и Стенсакер (Meyer & Stensaker, 2006) разглеждат концепцията както на индивидуално, така и на организационно ниво. Интересен въпрос е как да се изгради капацитетът за промяна и на индивидуално ниво, и на ниво цялостна организация, и как едновременните усилия и на двете нива се допълват.

Резултатите от това изследване очертават и някои *насоки за бъдещи изследвания*, които да позволят проверка на факторите на ОКП и влиянието им върху резултатите и адаптивността на организациите.

Една насока би изисквала *проверка на инструмента за оценка на ниво екип и организация*. Както беше обсъдено по-горе, много от факторите са значими на различните нива и изследването им би имало различно отражение върху практическата приложимост на резултатите. Оценка на ниво екипи и организации би позволило идентифицирането на проблемни области, формулирането на конкретни предложения, сравнения (между организации, в рамките на сектори и т.н.).

Втора насока би търсила *проследяването във времето на организационния капацитет за промяна*, както и връзката му с резултатите в конкретна организация.

Дългосрочните наблюдения могат да позволят допълнително валидиране на ползите и ефектите за организацията от развиването и поддържането на ОКП.

Трета насока би потърсила общ модел, който да включва и двете зависими променливи, и да провери за медираща и модерираща роля. Бъдещо изследване може да провери и връзките между факторите на ОКП с други идентифицирани в теорията ефекти (като създаване на отворена и толерантна към промени и иновации култура; поддържане на многобройни инициативи за промяна и др.). Напр. Гибсън и Бъркиншоу (Gibson & Birkinshaw, 2004) формулират и доказват хипотеза, че организационната двойственост влияе пряко и положително върху резултатите на бизнес единица. Адаптивността е насочена към подобряване на организационните резултати в дългосрочен план, докато синхронизирането – в краткосрочен план.

Четвърта тема би била разглеждане на *факторите, които отпаднаха* при факторния анализ върху обхванатата в това изследване извадка: системи за възнаграждение, доверие (в лидера), разпределителна справедливост, учене в организацията. От особен интерес е изследването на *ролята на ученето в организациите в България* в контекста на организационни промени. Литературният преглед извежда ученето в организацията сред най-значимите фактори на организационния капацитет за промяна. Въпреки това обаче, при факторния анализ всички негови индикатори отпаднаха.

Интерес представлява изследването на ученето в организацията на няколко нива на анализ – индивидуално, екипно и групово, и причините за това са няколко. Възприятията, личните цели и мотивация на членовете на организацията се променят във времето – както поради опита им в организацията, така и поради личния житейски опит. Оценката на капацитета за промяна в определен момент във времето може да помогне на организацията да проектира и приложи подходящите интервенции. С времето и промяната на състава на екипа обаче, параметрите се променят. Допълнителен аспект би засегнал и динамиката на човешките ресурси, вкл. ускорения темп, с който хората сменят работодатели, професии и длъжности. Това би изисквало оценка на ОКП на регулярна база, за да бъде организацията готова за предстоящите (очаквани или не) промени.

Бъдещо изследване би спечелило и от разширяване на извадката в демографските групи, които тук са недостатъчно застъпени. Секторите строителство и държавно

управление показват доста различни резултати от средните за извадката по няколко фактора. Би било интересно изводите да се проверят върху достатъчно голяма извадка, така че те да могат да бъдат тълкувани с достатъчна доза увереност. Същото важи и за изследваните лица – представители на висшия ръководен екип. Структуриране на представителна извадка би било полезно за допълнително валидиране на инструмента в контекста на организации, работещи в България.

Ограничения на изследването

Това изследване отчита и своите *ограничения*. От една страна, начинът на формиране на обхванатата извадка не позволява категорични изводи върху получените резултати. Съобразно избраната методология, извадката е резултат от прилагане на „подход на удобството“ и „снежна топка“, което може да доведе до изкривяване. Извадката не спазва принципите за представителност.

В хода на анализите бяха взети няколко решения, които също ограничават интерпретациите на резултатите. Беше включен един фактор (Ф4: Предишен опит с промени) с близка, но все пак по-ниска стойност на Корнбах алфа от обичайно приемливата. Поради така направения компромис, последващите изводи по отношение този фактор също трябва да се интерпретират с известна степен на условност. Четири от извлечените фактори (Ф2: Валентност, Ф3: Организационна гъвкавост, Ф5: Климат, Ф6: Цели за подобрене), както и едната зависима променлива (Адаптивност) се измерват само с по два индикатора.

II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е съставен от увод, две глави, заключение, списък на информационните източници и шест приложения. Обемът на дисертационния труд е 189 страници, от които 147 страници основен текст. Използвани са 174 литературни източника. В шест приложения след основния текст са представени използвания въпросник, фигури с едномерни разпределения, очертаващи профила на изследваните лица, както и допълнителни таблици с резултати от факторния и регресионните анализи. Дисертационният труд е илюстриран с общо 39 таблици и 30 фигури.

Съдържание на дисертационния труд

| | |
|--|----|
| Таблици | 3 |
| Фигури | 4 |
| Използвани съкращения | 5 |
| УВОД | 6 |
| 1. ГЛАВА ПЪРВА: ОСНОВНИ ТЕОРИИ И КОНЦЕПЦИИ | 11 |
| 1.1. Организационна промяна и организационно развитие – основни теории и концепции | 11 |
| 1.1.1 Основите – организационно развитие | 11 |
| 1.1.2 Ресурсна теория | 13 |
| 1.1.3 Динамични способности | 17 |
| 1.1.4 Организационна амбидекстрия | 20 |
| 1.1.5 Организационна промяна – дефиниции | 24 |
| 1.1.6 Кога организационната промяна е необходима | 27 |
| 1.1.7 Организационна промяна – измерения и характеристики | 30 |
| 1.1.8 Теории и модели за управление организационната промяна | 35 |
| 1.1.9 Успех при внедряване на организационна промяна | 41 |
| 1.1.10 Обобщение | 43 |
| 1.2 Организационен капацитет за промяна | 45 |
| 1.2.1 Същност и характеристики | 48 |
| 1.2.2 Организационен капацитет за промяна – фактори | 52 |
| 1.2.3 Цели и резултати | 60 |
| 1.2.4 Обобщение | 63 |
| 2. ГЛАВА ВТОРА: АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ | 65 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 2.1 | Методология | 65 |
| 2.1.1 | Модел на изследването и хипотези | 67 |
| 2.1.2 | Индикатори | 70 |
| 2.1.3 | Апробиране на въпросника | 79 |
| 2.1.4 | Провеждане на проучването | 81 |
| 2.2 | Анализ на данните | 81 |
| 2.2.1 | Описание на извадката | 82 |
| 2.2.2 | Приложимост на избраните анализи | 85 |
| 2.2.3 | Факторен анализ | 87 |
| 2.2.4 | Проверка на надеждността | 92 |
| 2.2.5 | Резултати от факторния анализ и проверката на надеждността | 98 |
| 2.2.6 | Регресионен анализ | 121 |
| 2.2.7 | Резултати от множествения регресионен анализ | 134 |
| 2.3 | Обобщение и изводи | 134 |
| | ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 146 |
| | Библиография | 152 |
| | Приложения | 165 |
| | Приложение 1: Въпросник | 165 |
| | Приложение 2: Профил на изследваните лица (таблици) | 174 |
| | Приложение 3: Факторен анализ (таблици) – резултат върху общо 39 индикатора | 177 |
| | Приложение 4: Факторен анализ (таблици) – резултат върху общо 20 индикатора | 181 |
| | Приложение 5: Проверка на хипотеза 1 – допълнителни таблици | 184 |
| | Приложение 6: Проверка на хипотеза 2 – допълнителни таблици | 186 |

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

В увода на дисертационния труд са представени актуалността на темата, целта и задачите на изследването, обекта и предмета на изследване, изследователската теза и хипотези и методологията, които са изложени в първа глава на настоящия автореферат. Уводът завършва с кратко изложение на структурата на дисертационния труд.

ГЛАВА ПЪРВА: ОСНОВНИ ТЕОРИИ И КОНЦЕПЦИИ

Първа глава разглежда основни теории и концепции в областта на организационната промяна и е организирана в две секции.

В секция *1.1. Организационна промяна и организационно развитие – основни теории и концепции* са разгледани организационното развитие и някои по-нови теоретични рамки, които оказват влияние върху изследванията върху организационна промяна. Изследванията в областта на *организационно развитие* (ОР) могат да се проследят до началото на 20-ти век и обикновено водят до разработките на Курт Левин, груповата динамика и изследване на дейността (от англ. ез. – action research). Като термин ОР се появява в литературата след 1960-те години (Sashkin & Burke, 1987). Организационното развитие изхожда от хуманистичната психология и разбирането за ценностите и поведението на индивидите в организацията. То предполага, че човекът е изначално добър по природа и притежава значителна способност за самоопределяне, изобретателност и психологическо развитие (Cummings & Cummings, 2014). ОР следователно търси решение на организационните проблеми чрез сътрудничество и съчетаване на личните интереси и потребности на членовете на организацията с общите нужди и интереси на самата организация (Cummings & Cummings, 2014), чрез планирано и управлявано усилие, целящо подобрене на организационното „здраве“ и ефективност (Beckhard, 1970).

С развитието на изследванията в областта на организационната промяна и широкото разпространение на практика (вкл. консултантска), редица автори поставят въпроса доколко *организационна промяна* следва да се разглежда като отделна дисциплина или като такава в полето на организационното развитие (Worren, et al., 1999). Къмингс и Къмингс

обобщават, че все по-често *промяна* се използва в съчетанието *управление на промяната* (УП) и като такова е възникваща социална практика, насочена към подпомагане на организациите да внедряват промяна, и често предполага по-твърд, бизнес-ориентиран подход (Cummings & Cummings, 2014). Те обобщават приликите и различията между двете и предлагат ОР и УП да се разглеждат като различни подходи към подобренията в организациите – ОР от гледна точка на развитието, а УП с фокус върху ефективно и ефикасно внедряване на промените. Авторите заключават, че емпиричното разграничение между ОР и УП обаче е трудно, тъй като липсват общи измерители за всеки от подходите, които да позволяват оценка на ефектите върху организациите и сравнение в контекста на различни организации.

Крийси и колеги (Creasey, et al., 2016) търсят разграничението между ОР и УП от гледна точка на *обхват* (ОР – цялостна система; УП – конкретен проект), *фокус* (ОР – как функционира цялостната система; УП – как индивидуалният служител да промени начина си на работа) и *интервенции* (ОР – интервенции, които променят организационни компоненти от по-висок ред, като структури, системи, процеси и отношения; УП – структурирани подходи, които да улеснят индивидуалното възприемане на промените в процесите, поведението и т.н. на отделния служител). Те открояват и припокривания между ОР и УП в три направление: (1) човешкия елемент, (2) приемане на критичната роля на отделния служител за резултатите и подобрението в организацията и (3) фокус върху подобряване ефективността на организацията, възвращаемост от инициативите за промяна и синхронизиране на поведението на отделния служител със стратегическите цели на организацията.

Това изследване подкрепя наблюдението, че различните теоретични рамки, от които се разглежда организационната промяна, налагат адаптиране на обхвата и фокуса. Това може да доведе до различни интервенции и различно схващане какви са търсените резултати и как да се измерва постигането им. Техниките от УП са много полезни при структурирането на дейностите и интервенциите за даден проект за внедряване на промяна. ОР подходът би търсил да идентифицира вътрешните способности за внедряване на промяна и дългосрочни положителни ефекти от интервенциите в организацията.

Няколко съвременни теоретични и концептуални рамки, които изхождат от различни научни традиции, оказват влияние върху изучаването на организационната

промяна и предлагат важни прозрения. Това изследване разглежда някои от тях без претенции за изчерпателност. Ресурсната теория, рамката на динамичните способности и на организационната амбидекстрия оказват значимо влияние върху голяма част от изследванията в областта на организационната промяна и са предмет на обобщено представяне в тази глава.

Ресурсната теория насочва вниманието към вътрешните детерминанти на конкурентоспособността и успеха на организациите (Eisenhardt & Martin, 2000). Така тя допълва доминиращата през средата на 20-ти век гледна точка, която обяснява успеха предимно със структурата на отрасъла и факторите от околната среда, които са извън контрола на организацията. Ресурсната теория разглежда представянето на фирмата като резултат от поне три сили: *собствените активи* на фирмата, *активите на конкурентите* и *ограниченията на средата* (отрасъла и публичната политика) (Conner, 1991). Теорията има широко разпространение сред изследователи и практики, хетерогенна е по характер и обхваща различни теоретични рамки и перспективи, свързва се предимно със стратегическото управление (Acedo, et al., 2006; Arend & Lévesque, 2010) и разглежда организацията като главен източник на устойчиво конкурентно предимство (Arend & Lévesque, 2010).

Корените на ресурсната теория могат да се търсят в началото на 20-ти век, когато редица автори – Едит Пенроуз, Пол Рубин – подчертават връзката между резултатите на фирмата и специфичните ѝ способности да използва и съчетава човешки, физически и репутационен капитал (Conner, 1991; Newbert, 2007). В основата ѝ обаче са няколко статии от 80-те години на 20-ти век. Биргер Вернерфелт (Wernerfelt, 1984) и Джей Барни (Barney, 1991) са сред първите, които независимо развиват обяснение на конкурентността въз основа на фирмените ресурси в тези традиции. Други автори разглеждат ресурсната теория в традициите на неокласическата микроикономика (описват характеристиките на ресурсите, които водят до нееластично предлагане и позволяват на фирмите да ги експлоатират с цел получаване на икономическа рента) или еволюционните теории (как способностите на фирмите се изменят във времето и какви са отраженията върху конкурентното предимство от тези изменения) (Barney, 2001). Ресурсната теория се основава върху две предположения. Първо, фирмите в даден отрасъл могат да бъдат *хетерогенни* по отношение стратегическите ресурси, които контролират. Второ, тези

ресурси *трудно могат да бъдат прехвърляни* от една към друга фирма (от англ. ез. – imperfect resource mobility) и съответно хетерогенността, разликите между фирмите могат да бъдат трайни. Маргарет Петераф допълва теорията и към двете условия за хетерогенност и трудно прехвърляне на ресурси от една към друга фирма, добавя още две: трето, *ex post ограничения* на конкуренцията и четвърто, *ex ante ограничения* на конкуренцията (Peteraf, 1993).

Способностите като специфичен ресурс – източник на конкурентно предимство, който може да бъде развиван и задържан във фирмата – са в основата на друга концепция, която оказва съществено влияние върху организационната промяна: динамични способности (от англ. ез. – dynamic capabilities framework). *Рамката на динамичните способности* може да се разглежда и като свързващо звено между две течения в ресурсната теория – ресурсен подход и подход, основан на знанието (Acedo, et al., 2006). Тя се опитва да изясни защо и как определени фирми поддържат конкурентно предимство в среда на бързи и непредвидими промени (Eisenhardt & Martin, 2000). Така концепцията дава отговор (Kraaijenbrink, et al., 2010) на някои от критиците, които твърдят, че конкурентното предимство, както е дефинирано от ресурсната теория, не може да бъде постигнато, защото средата се променя непрекъснато и това би довело до непрекъснато променящи се, временни конкурентни предимства.

Рамката на динамичните способности също оказва значимо влияние върху изследването на организационната промяна. Тя търси източника на конкурентно предимство в начина, по който организациите прилагат динамичните способности с цел да произведат нови конфигурации от наличните ресурси (Eisenhardt & Martin, 2000). Много автори сочат статията на Тийсе и колеги от 1997 г. (Teece, et al., 1997) за основополагаща за развитието на рамката на динамичните способности (Easterby-Smith, et al., 2009). Концепцията е тясно свързана с ресурсната теория, като обаче акцентира върху способностите в тяхната динамика и прави връзка с механизмите за осъществяване на организационна промяна, стратегическо обновяване, адаптация и растеж (Easterby-Smith, et al., 2009), разглежда развитието на способностите като жизнен цикъл (Helfat & Peteraf, 2003).

Динамичните способности се отнасят до *„способността на фирмата да интегрира, изгражда и реконструира вътрешни и външни компетентности, за да се справя с бързо*

променящата се среда“ (Teese, et al., 1997, p. 516), но и да ѝ влияе (Teese, 2007), до конкретни и идентифицируеми процеси (Eisenhardt & Martin, 2000), рутинни процедури (Barreto, 2010; Winter, 2003), но и предприемачески способности (Teese, 2007). Т.е., динамичните способности сами по себе си не произвеждат краен резултат, а спомагат за такова организиране и използване на ресурсите от страна на фирмата, което да доведе до краен резултат. Динамичните способности се свързват с промяна в организацията, за разлика от „обичайните“, оперативни способности (от англ. ез. – ordinary, operational) (Winter, 2003).

Самите динамични способности могат да бъдат сходни в различните организации. Начинът, по който те ги използват, за да отговорят на динамиката на пазара и да „оформят“ средата, им дава конкурентно предимство и спомага за успеха. Динамичните способности се отнасят до конкретни стратегически и организационни процеси и се коренят в три групи източници: организационни фактори, личностни/екипни фактори и фактори от околната среда (Schilke, et al., 2018).

Влияние върху изследванията на организационната промяна оказва и друга концепция, предизвикала интерес от края на 20-ти век – *организационната амбидекстрия*. Изследванията върху организационната амбидекстрия търсят да изяснят как организациите да балансират между две на пръв поглед противоречиви цели и групи дейности – проучване и прилагане. Схващането, че проучването и прилагането са различни, противопоставени по същината си дейности, предполага те да бъдат разделени във времето (редуващи се периоди на проучване и прилагане) или пространството (различни отдели да се занимават с двете дейности). По-новите публикации по темата призовават те да се обединят, вместо да се разделят (времево и структурно). Папакрони и колеги (Parachroni, et al., 2015) предлагат интегриран подход въз основа теорията на парадокса (от англ. ез. – paradox theory), който разглежда двете дейности като допълващи се или взаимосвързани полюси. Люгер и колеги (Luger, et al., 2018) също демонстрират емпирично, че такова съчетаване на двете приемани за противоречащи си групи дейности е възможно и устойчиво, като обаче дългосрочният ефект върху организационните резултати зависи от средата. Гибсън и Биркиншоу предлагат концепцията за контекстуална двойственост: поведенческата способност едновременно да се постигне *синхронизиране* (от англ. ез. – alignment) и *адаптиране* (от англ. ез. – adaptability) на ниво бизнес единица, като редица характеристики

на организационния контекст вкл. дисциплина, подкрепа и доверие я подпомагат (Gibson & Birkinshaw, 2004, p. 209). Така те са първите автори, които формално предлагат друг, различен от структурното и времево разделение, подход към справяне с противоречието на двете цели.

Редица емпирични изследвания потвърждават, че в несигурна среда организационната амбидекстрия може да доведе до повишена иновационна активност, подобри финансови резултати и увеличени шансове за оцеляване (O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008). Амбидекстрията се свързва с рентабилна интернационализация на организациите и има положителен ефект върху процеса по глобализация (Vahle & Jonsson, 2017), спомага за разрешаване на противоречия, които създават вътрешно напрежение в организациите вкл. спокойствието на миналото с/у неизвестността на бъдещето; проучване с/у прилагане в осъществяване на основната дейност и др. (Nosella, et al., 2012), необходима е за дългосрочното оцеляване на организациите (O'Reilly & Tushman, 2013).

Дънкан се сочи за първият автор, който през 1976 г. използва концепцията организационна амбидекстрия и предлага организациите да използват различни структури за подпомагане фазите на развитие и на комерсиализация от иновационния цикъл (Heracleous, et al., 2017). Ключова статия на Тушман и О'Райли от 1996 г. обаче провокира значително изследователско внимание към темата (Tushman & O'Reilly, 1996). Те определят организационната амбидекстрия като *„способността едновременно да се преследва постепенна (от англ. ез. – incremental) и революционна (от англ. ез. – discontinuous) иновация и промяна, [която е] резултат от поддържането на многобройни противоречащи си структури, процеси и култури във фирмата“*. Проучването се свързва с дейностите по търсене, експериментиране, изследване на вариации и помага на организациите да се адаптират и да създават ново знание (Luger, et al., 2018), предполага автономност, иновации, в същината си е неефикасно и води до голям брой „лоши“ идеи (O'Reilly & Tushman, 2013). Прилагането се свързва с дейности по усъвършенстване, избор, използване и позволяват на организациите да повишават оперативната си ефикасност (Luger, et al., 2018) и ефективност (Vahle & Jonsson, 2017), предполага контрол, сигурност, намаляване на вариациите (O'Reilly & Tushman, 2013).

В тази секция на дисертационния труд се разглеждат и дефиниции за организационна промяна. Авторите в областта използват различни отправни точки на анализ, които обуславят и разликите в разбирането що е то организационна промяна. Много дефиниции търсят да я обяснят от гледна точка на *това, което се променя*, като напр. стратегия (Beer, et al., 2003), структура – нов начин на организация и функциониране (Weick & Quinn, 1999). Тя се отнася също до *процеса по институционализиране на ново значение* (Laurent, 1987), разглеждана от гледна точка на културата и организацията като социален конструкт, споделен смисъл – т.е., интерпретира се като случай на изменение на организационната култура.

Организационната промяна по-общо се отнася до *емпирично наблюдавана във времето разлика в качеството, формата или състоянието на даден организационен обект* (van de Ven & Poole, 1995). Друга често използвана дефиниция свързва организационната промяна с *наратива, който описва поредица от събития* (Van de Ven & Poole, 2005). Петигрю и колеги (Pettigrew, et al., 2001) препоръчват процеса на промяна да се разглежда като последователност от индивидуални и колективни събития, действия и дейности, които се развиват във времето в рамките на даден контекст. Изследвайки организационната промяна, все още е необходимо по-задълбочено разбиране на динамиката и ефектите от процеса, контекста и времето (Armenakis & Bedeian, 1999; Pettigrew, et al., 2001). Нещо повече, все още няма широко приета единна и всеобхватна теория за организационната промяна (Sashkin & Burke, 1987), която да обяснява защо се случва промяната и кога тя е ефективна (Grant, et al., 2002), нито практики – утвърдени препоръки за действие, които агентите на промяната да предприемат (Dunphy, 1996). Някои изследователи и практики (Sashkin & Burke, 1987; Schaffer, 2017) дори заключават, че управлението на промяната – както и организационното развитие – са по същество част от управленската дейност и в този смисъл не бива да се разглеждат и изучават като отделен, уникален феномен.

В дисертационния труд организационната промяна се разбира като комплекс от индивидуални и колективни събития, действия и дейности, които се развиват във времето и в даден контекст, и водят до емпирично наблюдавана разлика в качеството, формата или състоянието на даден организационен обект. Организационната промяна се разграничава от ежедневната, оперативна дейност на организацията. Процесът на промяна оказва

въздействие върху осъществяването на оперативната дейност, като често в краткосрочен план това въздействие е негативно (нарушена оперативна дейност), а в дългосрочен може да бъде както негативно (при неуспех), така и позитивно (при успех на промяната).

След изясняване същността на организационната промяна, един от най-значимите въпроси е какво я предизвиква – кои са вътрешните и външните фактори, които принуждават организацията да се променя. Отговорът на този въпрос води към следващите такива – промяната проактивна или реактивна е, какви видове интервенции биха спомогнали за успеха ѝ, кои организации се справят по-успешно с промяната и защо, какви са краткосрочните и дългосрочните резултати, как да ги направим устойчиви.

Въпросът може ли да се управлява промяната в организациите, за да се постигат желаните резултати, е в основата на многобройни изследвания. Въпреки голямото разнообразие на модели за управление на промяната, Елрод II и Типет (Elrod II & Tippet, 2002) твърдят, че те в голяма степен следват трите стъпки на Курт Левин (Lewin, 1947). Авторите подчертават и редица предизвикателства, сред които недопускане връщане към предходното, нежелано поведение; поддържане на новото, желано поведение; минимизиране негативните ефекти от прехода; осигуряване на по-добри (или поне не по-лоши) резултати вследствие на промяната. От тази гледна точка е обясним интересът и по отношение съпротивата към, респективно готовността за промяна.

Организационната промяна се проявява като често припокриващи се събития, които могат да бъдат както революционни, така и еволюционни. Лидерите в организацията могат да идентифицират, насочват и/или управляват тези събития. Водещ принцип при изучаването на промяната и формулирането на препоръки трябва да бъде непрекъснатия фокус върху дългосрочното развитие и перспективи за устойчивост, като същевременно не се застрашава краткосрочната дейност и резултати на организацията.

В секция **1.2. Организационен капацитет за промяна** са разгледани същността и характеристиките му. Способността на организациите да се променят може да се разглежда като източник на конкурентно предимство. То спомага за оцеляване на динамичните пазари и в среда на бързо изменящи се технологични, икономически, социални и политически фактори, потребителски предпочитания, нарастващи изисквания по отношение опазване на околната среда и практики по корпоративна социална отговорност.

Капацитетът за промяна от гледна точка на динамичните способности и организационната амбидекстрия би изисквал да се определят способностите и как те трябва да бъдат използвани, за да се придобие дългосрочно стратегическо предимство, без това да застрашава краткосрочното представяне и резултати. Тези способности могат да се коренят както в организационни, така и в личностни/екипни фактори, и да способстват реактивна и проактивна промяна.

Голяма част от литературата в областта на управление на промяната търси да изведе насоки, да предпише последователност от стъпки и действия при осъществяването на конкретна инициатива за промяна в организацията. Ресурсната теория ни насочва към вътрешните способности и как те да бъдат изследвани и изградени/подсилвани, за да позволят на организацията да осъществява многократни промени, които често могат да се припокриват във времето или дори да преследват противоречащи си цели. Осъществяването на промените трябва да постига дългосрочните цели, но без да компрометира краткосрочните, оперативни резултати.

В опит да интегрира общите теми в предишни изследвания и да надгради литературата върху организационния капацитет за промяна, в дисертационния труд се предлага следната дефиниция:

Организационният капацитет за промяна е динамична способност, която цели да отговори (проактивно или реактивно) на бързо променящата се (външна и вътрешна) среда, да синхронизира и поддържа многократни промени и да поддържа високи организационни резултати в дългосрочен план.

Въз основа прегледа на литературата са изведени 11 фактора, които съставляват организационния капацитет за промяна: *ясна визия (цели); организационна гъвкавост (структура); системи за възнаграждение; климат (сплотеност); доверие (в лидера); предишен опит на организацията с промени; валентност (ползност от лична гледна точка); разпределителна справедливост; участие във вземането на решения и внедряването на предишни промени; учене в организацията; лидерство.*

Формулирани са две хипотези за връзката между факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна и адаптивността на организацията, както и способността ѝ да постига по-добри резултати в сравнение с конкурентите:

X1. Факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна, влияят пряко и положително върху адаптивността на организацията.

X2. Факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна, влияят пряко и положително върху организационните резултати

ГЛАВА ВТОРА: АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Втора глава е структурирана в три секции, които представят методологията, анализа на данни и получените резултати.

В секция 2.1 *Методология* се обосновават методологическите решения, които са взети в хода на планирането и осъществяването на изследването. Представени са хипотезите и моделите на изследването (вж. Фигура 1 и Фигура 2 по-горе), както и използваните индикатори за измерване на зависимите и независимите променливи. Обсъдени са процедурите по апробиране и провеждане на емпиричното проучване.

В секция 2.2. *Анализ на данните* е представено описание на извадката, приложените анализи и получените резултати. В периода на провеждане на проучването са събрани общо 204 валидни анкетни карти.

Профил на изследваните лица:

- *Пол:* 40 % от анкетираните са мъже, 60% са жени;
- *Възраст:* 74% от анкетираните са на възраст до 40 г. включително, като най-младото изследвано лице е на 21 г., най-възрастното – на 65 г.;
- *Образование:* Основната част от изследваните лица имат висше образование (бакалавърска или магистърска степен). Едва 5,4% от анкетираните имат средно образование. Анкетираните с по-висока степен (доктор) също са малко – 4,9%;
- *Стаж в организацията:* Основната част от анкетираните (63%) работят в организацията под 5 години. Изследваното лице с най-кратък стаж в организацията е един месец, а с най-дълъг стаж – 40 години;
- *Заемана длъжност:* 58% от анкетираните не са на ръководна длъжност. Членовете на висшия ръководен екип (вкл. изпълнителен директор, заместник-изпълнителен директор, член на управителния съвет) са 7%.

Профил на организациите:

- *Основна дейност:* 53% от изследваните лица работят в организация в сектор услуги, следвани от 26% - в сектор производство. Сектор строителство е най-слабо представен в извадката;
- *Размер на организацията:* повечето изследвани лица (57%) работят в големи организации. За определяне размера на организациите е използван единствено критерий „брой заети лица“ от ЗМСП – т.е., над 250 служители;
- *Форма на собственост:* по-голяма част от изследваните лица работят в изцяло частна организация (66%) или в такава със смесена, преобладаващо частната собственост (20%). 14% от изследваните лица работят в организация с изцяло държавна собственост. Анкетата дава още един възможен отговор („смесена, с преобладаващо държавно участие“), който не е отбелязан от нито едно изследвано лице;
- *Българско или чуждестранно участие в собствеността:* според произхода на собствеността, организациите, в които работят изследваните лица, са приблизително поравно разпределени. Тези с изцяло или частично българско участие в собствеността са 44,6%, а организациите с изцяло или частично чуждестранно – 55,4%. Преобладават организациите с изцяло българско участие в собствеността (39,7%), следвани от такива с изцяло чуждестранно участие в собствеността (30,9%);
- *Пазари:* близо половината от организациите, в които работят изследваните лица, предлагат продуктите и услугите си предимно на местния пазар (45,1%). Насочени предимно към регионалния пазар (България и съседни държави) са 14,2%, към европейския пазар (страните от ЕС) – 14,7%, а към глобалния пазар (страни извън ЕС) – 26% от организациите.

Профилът на така получената извадка дава основания да бъде приета за подходяща за целите на това изследване. Разпределенията по демографските измерения на изследваните лица дават достатъчна широта на обхванатите служители (по възраст, пол, образование, стаж в организацията и заемана длъжност) и можем да приемем, че могат да служат за изследване на мненията.

Разпределенията по демографските измерения на организациите (чрез изследваните лица) също в голяма степен дават достатъчно широк обхват и съответно известна степен на увереност, че резултатите от изследването в задоволителна степен ще представляват различните организации (по сектор, размер, форма и участие в собствеността, насоченост към вътрешни/външни пазари), които работят в България. Сравнение на демографските характеристики на обхванатата извадка с данни на Националния статистически институт за 2020 г. (НСИ, 2022) показва някои сходства и различия. По отношение икономическата дейност на организациите, в които работят изследваните лица, извадката дава по-значима роля на сектор услуги и по-малка на сектор промишленост спрямо структурата на заетостта в българската икономика. Извадката също така отдава много по-голяма роля на големите предприятия, докато микро предприятията са недостатъчно представени.

В тази секция са описани и приложените анализи: (а) факторен анализ с цел да се извлече най-малкия брой хипотетични фактори, които обясняват реда и структурата сред измерваните променливи; (б) проверка на надеждността е направена като втора стъпка единствено върху извлечените факторни и зависимите променливи; (в) проверка на връзките между факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна (независими променливи), и адаптивността и организационните резултати (зависими променливи) е направена чрез два множествени регресионни анализа. Изследвани са предпоставките за приложимост на анализите. Четири наблюдения от първоначалните 204 са изключени поради крайни стойности. Така резултатите са получени върху 200 наблюдения.

При извършване на факторен анализ са извлечени шест фактора, които обединяват 20 от първоначално включените в анкетната карта 39 индикатора. Данните са подходящи за модела ($KMO = 0,875$), и самият модел е значим ($Sig. = 0,000$). При оценката на валидността са разгледани теглата на факторите и тяхната значимост. Всички индикатори, които остават в модела, са със стойности на теглата $>0,7$, освен един индикатор на четвъртия фактор (въпрос Q16 е с тегло 0,682, близко до граничната стойност 0,7). Коефициентите на приобщаване на всички индикатори са над 0,5. Извлечените шест фактора обясняват 77,4% от дисперсията.

Извлечените фактори са наименувани по начин, който отразява в най-висока степен връзката с изходните индикатори и фактори. Дадените имена на факторите са съответно –

Ф1: Лидерство, Ф2: Валентност (полезност от лична гледна точка), Ф3: Организационна гъвкавост (структура), Ф4: Предишен опит с промени, Ф5: Климат (сплотеност) и Ф6: Цели за подобрене (визия).

При проверката на надеждността на шестте фактора, съставляващи ОКП, Кронбах алфа се повишава с изключването на два индикатора, съответно при Ф1 и Ф2. Резултатът от проверката на надеждността потвърждава, че включените индикатори измерват коректно извлечените фактори. Един от шестте фактора (Ф4: Предишен опит с промени), при който стойността на Кронбах алфа (0,651) е близка, но под граничната (0,7), е оставен като част от *организационен капацитет за промяна*. Причина за това решение е изследователския интерес и индикациите от прегледа на литературата, че опитът на членовете на организацията с предишни промени (вкл. участието им в такива) има връзка с начина, по който те интерпретират и се отнасят към промените. Поради направения компромис с по-ниската Кронбах алфа, последващите изводи по отношение този фактор трябва да се интерпретират с известна степен на условност.

Резултатите от факторния анализ и проверката на надеждността на извлечените шест фактора са представени в Таблица 1.

Таблица 1: Организационен капацитет за промяна – фактори и индикатори

| Фактори и индикатори | Mean | S.D. | Item Loading | Communality | Cronbach's Alpha |
|---|------|-------|--------------|-------------|------------------|
| Ф1: Лидерство | | | | | 0.956 |
| Q34: Прекият ми ръководител уважава служителите, подкрепя и насърчава развитието им | 4.19 | 1.034 | 0.902 | 0.855 | |
| Q37: Прекият ми ръководител не робува на догми - подкрепя изразяването на различни гледни точки | 3.90 | 1.185 | 0.886 | 0.820 | |
| Q36: Прекият ми ръководител се стреми да изгражда доверие и сътрудничество между членовете на екипа | 4.11 | 1.093 | 0.886 | 0.814 | |
| Q35: Прекият ми ръководител поощрява служителите и ги оценява по заслуги | 3.93 | 1.127 | 0.873 | 0.813 | |
| Q39: Прекият ми ръководител е компетентен и затова го/я уважавам | 4.22 | 1.052 | 0.868 | 0.794 | |

| | | | | | |
|--|------|-------|-------|-------|--------------|
| Q38: Прекият ми ръководител има ясни ценности и ги демонстрира чрез действията си | 4.01 | 1.140 | 0.856 | 0.784 | |
| Q33: Прекият ми ръководител има ясна и позитивна визия за бъдещето | 3.92 | 1.138 | 0.784 | 0.719 | |
| Ф2: Валентност (полезност от лична гледна точка) | | | | | 0.790 |
| Q19: В резултат от предишни промени в организацията се подобряваха възможностите ми за реализация | 3.23 | 1.10 | 0.838 | 0.803 | |
| Q18: Като правило, след предишни промени в организацията заплащането ми нарастваше | 2.87 | 1.21 | 0.822 | 0.709 | |
| Ф3: Организационна гъвкавост (структура) | | | | | 0.834 |
| Q3: Организационната структура в нашата организация позволява на ръководителите да правят промени бързо | 3.41 | 1.29 | 0.905 | 0.861 | |
| Q4: В нашата организация е лесно да се променят процедурите, за да се отговори на новите условия | 3.22 | 1.27 | 0.865 | 0.825 | |
| Ф4: Предишен опит с промени | | | | | 0.651 |
| Q25: Участвах лично при внедряване на предишни промени в организацията | 3.16 | 1.27 | 0.744 | 0.676 | |
| Q24: (R) При предишни промени не ми дадох възможност да изразя съображенията си | 3.41 | 1.26 | 0.703 | 0.610 | |
| Q16: Отделът, в който работя, обикновено внедрява успешно различни типове промени - технологични, организационни и др. | 3.75 | 1.07 | 0.682 | 0.639 | |
| Ф5: Климат (сплотеност) | | | | | 0.880 |
| Q9: При нужда мога да поискам помощ от колегите си | 4.54 | 0.76 | 0.895 | 0.896 | |
| Q10: В моя екип (отдел) си сътрудничим добре | 4.42 | 0.91 | 0.894 | 0.903 | |
| Ф6: Цели за подобрене (визия) | | | | | 0.840 |

| | | | | | |
|---|------|------|-------|-------|--|
| Q2: За да повишим ефективността в нашата организация, е необходимо да променим начина на работа | 4.54 | 0.76 | 0.919 | 0.862 | |
| Q1: Необходимо е да променим начина, по който се вършат част от нещата в нашата организация | 4.42 | 0.91 | 0.901 | 0.865 | |

(R) обозначава негативно твърдение

Източник: собствено изследване

Тест за надеждност е направен и за двете зависими променливи

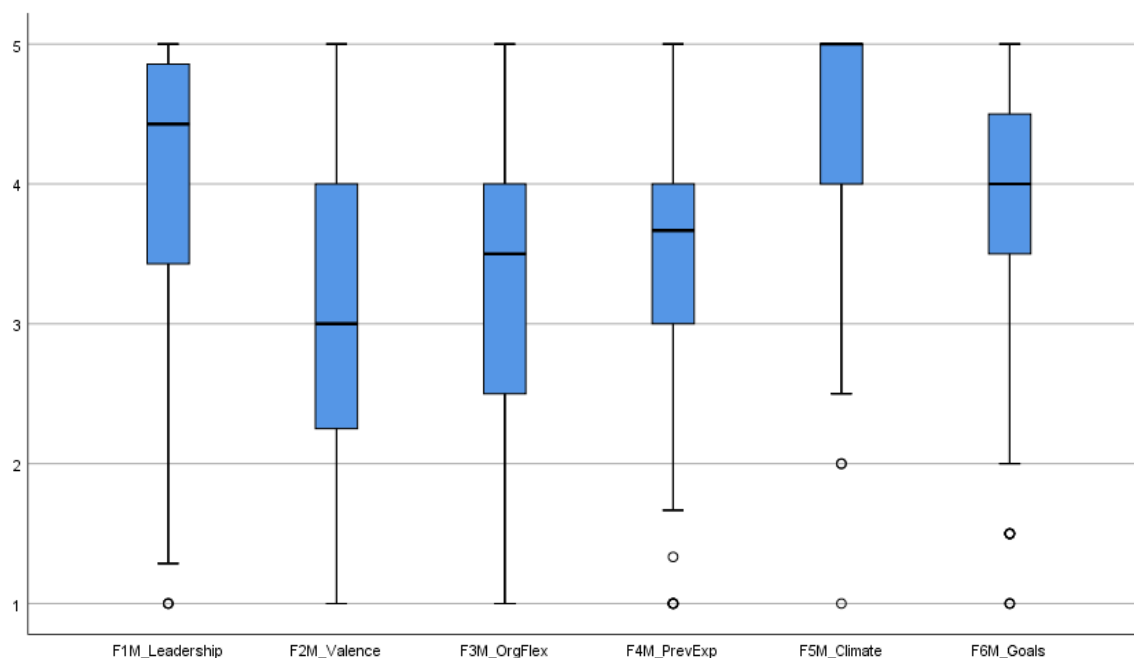
Адаптивност: Проверката на надеждността налага изключването на един индикатор (Q40: Политиките и процедурите в нашата организация насърчават хората да поставят под съмнение съществуващите практики). Останалите два индикатора имат стойност на Кронбах алфа 0,861, която е удовлетворителна и позволява по-нататъшни анализи. Ограничение от така конструираната зависима променлива *адаптивност* е, че се измерва само чрез два индикатора.

Организационни резултати: Проверката на надеждността препотвърждава първоначално включената скала, предложена от Джадж и колеги (Judge, et al., 2009). Макар и с по-ниска Кронбах алфа – 0,858 (спрямо 0,93 в изследването на Джадж и колеги), стойността ѝ е удовлетворителна и позволява по-нататъшни анализи.

Анализът на извлечените фактори, които съставляват *организационен капацитет за промяна*, представят моментна, непредставителна картина сред организации в България, като равнището на анализ е индивидуално (т.е. изследвани лица). Извлечените шест фактора са в съответствие с проучените теоретични изследвания и направените изводи. Четири от първоначално включените фактори не бяха потвърдени (а част от индикаторите на два от тях съставляват нов, общ фактор).

Описанието на получените резултати по извлечените фактори за изследваната извадка е представено графично на Фигура 3. В дисертационният труд са обсъдени по-подробно получените резултати за всеки от факторите. Изследвани са и връзки на всеки от факторите с контролните променливи (Cramer's V).

Фигура 3: Фактори, съставляващи ОКП – стойности



Източник: собствено изследване

Проверката на връзките между факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна (шест независими променливи), с всяка от зависимите променливи поотделно (адаптивност и организационни резултати) е направена чрез два отделни множествени линейни регресионни анализа с постъпков подход за включване (Stepwise; Criteria: Probability-of-F-to-enter $\leq 0,050$, Probability-of-F-to-remove $\geq 0,100$). Постъпковият подход цели да идентифицира контролните променливи, които влияят върху всяка от зависимите променливи. След това са построени йерархични регресионни модели, които започват с факторите на организационния капацитет, след което добавят контролните променливи, които са статистически значими за съответната зависима променлива (отново при постъпков подход за включване).

Резултатите от множествения регресионен анализ дават основания за частично потвърждение на формулираните хипотези:

X1. Факторите, съставляващи организационен капацитет за промяна, влияят пряко и положително върху адаптивността на организацията. При модел 2 (коригиран $R^2=0,510$) три от факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна – лидерство (при $p<0,1$), организационна гъвкавост (при $p<0,05$) и предишен опит с промени

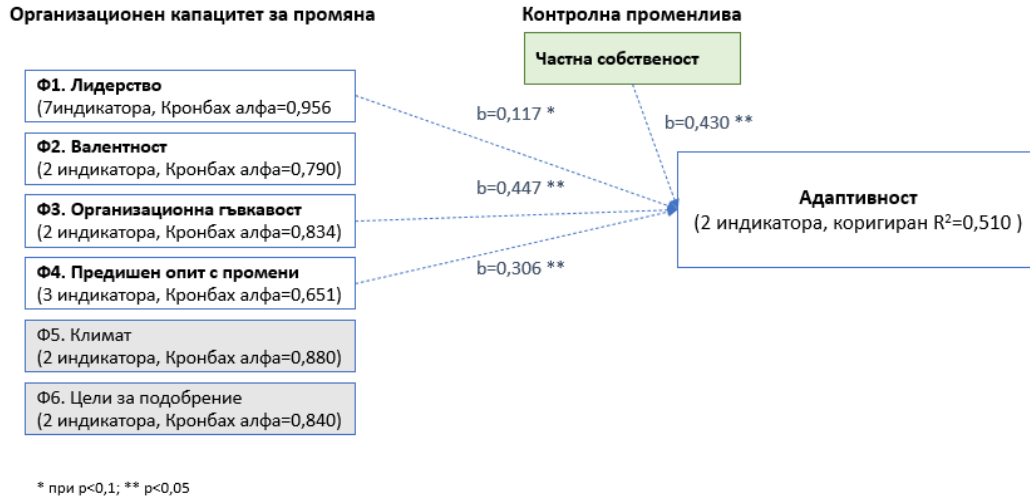
(при $p < 0,05$) – оказват пряко и положително влияние върху *адаптивността*. Зависимостта е линейна, като силата на връзката е умерена, типична (Ferguson, 2009; Schober, 2018), а посоката на връзката е права. *Частната собственост на организациите* също влияе пряко и положително върху адаптивността. 51% от дисперсията на зависимата променлива *адаптивност* може да бъде обяснена с дисперсията на шестте независими променливи и една контролна променлива. Стойностите на дисперсионно-инфлационния фактор VIF, както и стойностите на условния индекс (Condition Index) сочат, че в модела няма мултиколинеарност.

Х2. *Факторите, съставляващи организационен капацитет за промяна, и адаптивността* влияят пряко и положително върху организационните резултати. В модел 2 (коригиран $R^2=0,342$) три от факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна – *лидерство, валентност и организационна гъвкавост* – оказват пряко и положително влияние върху организационните резултати. Зависимостта е линейна, като силата на връзката е умерена, типична (Ferguson, 2009; Schober, 2018), а посоката на връзката е права. *Големите организации* също имат пряко и положително влияние върху организационните резултати. 34,2% от дисперсията на зависимата променлива *организационни резултати* може да бъде обяснена с дисперсията на шестте независими променливи и една от контролните променливи. Стойностите на дисперсионно-инфлационния фактор VIF, както и стойностите на условния индекс (Condition Index) сочат, че в модела няма мултиколинеарност.

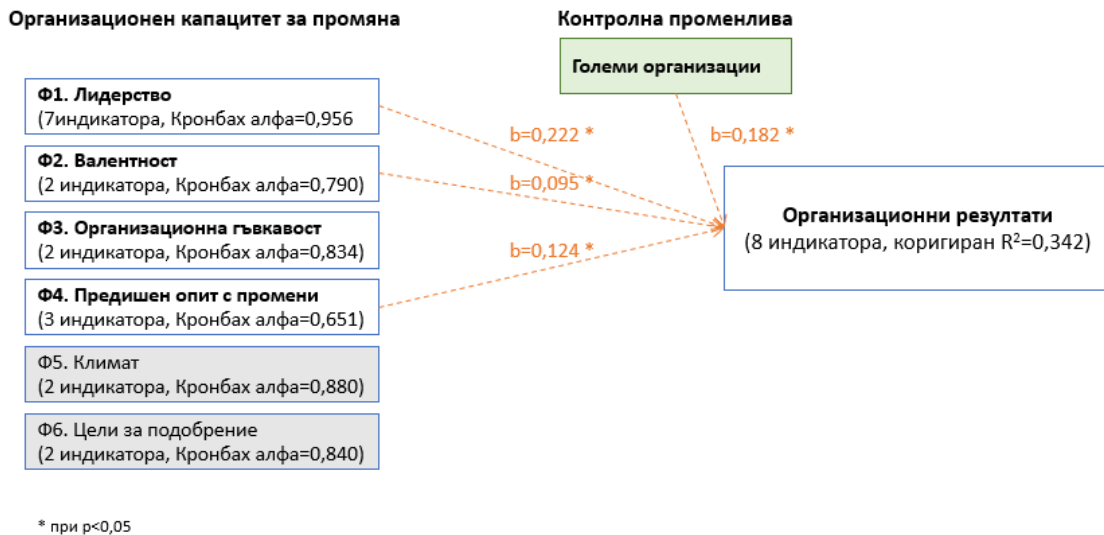
Останалите два фактора, съставляващи организационния капацитет за промяна – *Ф5: Климат (сплотеност)* и *Ф6: Цели за подобрене (визия)* не са статистически значими за резултатите в контекста на това изследване (извадка). Те не корелират с никоя от двете зависимы променливи.

Секция 2.3. *Обобщение и изводи* обсъжда резултатите от изследването. Получените модели са представени на Фигура 4 и Фигура 5.

Фигура 4: ОКП и адаптивност – получен модел 1



Фигура 5: ОКП и организационни резултати – получен модел 2



Влиянието на четири от извлечените фактори върху адаптивността и организационните резултати потвърждава изводите от анализа на литературата по темата организационна промяна, и по-специално ОКП.

Лидерството очаквано има значима роля за организационния капацитет за промяна. Трансформационното лидерство е сред традиционно изтъкваните в литературата фактори, които повлияват положително успеха при внедряване на конкретни инициативи за промяна. То оказва влияние и върху организационния капацитет за промяна, разглеждан

като способност на организациите да внедряват многократни промени, а не единствено в контекста на конкретна такава. Множествените регресионни анализи показват, че *лидерството корелира положително и с двете зависими променливи – адаптивност (при $p < 0,1$) и организационни резултати (при $p < 0,05$).*

Валентност, или личната полза, която служителите възприемат от промените в организацията, също очаквано е важен фактор на организационния капацитет за промяна. Редица модели за управление на промяната сочат необходимостта тя да бъде обяснена по начин, който от една страна показва необходимостта, а от друга – ползите за служителите от нея. Съответно, осъзнаването на тези ползи се очаква да повиши подкрепата от страна на служителите. Множествените регресионни анализи показват, че *валентността корелира положително със зависимата променлива организационни резултати*, но не и с другата зависима променлива адаптивност.

Предишен опит с промени отразява личното участие на служителите при внедряването на предишни промени, възможността да изразят мнението си, както и възприемания успех или неуспех при предишни промени в отдела, в който изследваното лице работи. Положителният предишен опит – разбран като участие и постигане на успех при предишни промени – също е сред факторите на ОКП. Той ще оказва влияние върху както подкрепата за бъдещи промени, така и увереността, че отделът (организацията) може да постигне успех, че служителят ще може да изрази отношението си и да участва активно. Участието в планирането и осъществяването в промените е сред първите фактори, които се извеждат в литературата като подпомагащи успеха (Coch & French Jr., 1948). Често и моделите за управление на организационната промяна поставят акцент върху необходимостта от пряко ангажиране на служителите в процеса. Множествените регресионни анализи показват, че *предишният опит с промени корелира положително и с двете зависими променливи - адаптивност и организационни резултати*. Необходимо е обаче да се отбележи, че при проверка на надеждността факторът *предишен опит с промени* показва стойност на Кронбах алфа близка до граничната (0,651) и получените тук резултати трябва да се приемат с доза условност.

Организационна гъвкавост цели да обхване податливостта на организационната структура към изменения, като по този начин улесни (не възпрепятства) организационните промени. Чрез гъвкавост в организационната структура, която позволява на

ръководителите да правят промени бързо в отговор на изменения в средата и нови условия, организацията демонстрира капацитет за промени. Тази гъвкавост ѝ позволява да се променя в отговор на динамиката на средата, да се адаптира. Множествените регресионни анализи показват, че *организационната гъвкавост корелира положително със зависимата променлива адаптивност*, но не и с организационни резултати.

Два от извлечените фактора на организационен капацитет за промяна не показват статистическа значимост с формулираните в това изследване зависими променливи, а именно: *климат и цели за подобрене*.

Климат цели да измери възприятието на служителите по отношение сплотеността в отдела, в който работят. Сплотеността в организацията, възприятието на служителите, че могат да поискат помощ, когато им е необходима, и да разчитат на сътрудничеството на колегите си очаквано се свързва със способността на организацията да осъществява не само ежедневните дейности, но и по-изискващи инициативи по внедряване на промени. Липсата на статистически значима връзка между *климат* и *адаптивност*, както и между *климат* и *организационни резултати* изисква по-нататъшно изследване.

Цели за подобрене отразява осъзнаването на необходимостта от промени, които да подобрят ефективността в организацията. Ясните цели обикновено са сред предпоставките за мобилизиране на енергия в организацията за осъществяване на промени. Те дават и отправна точка, спрямо която да се измерва успеха при внедряване на конкретни промени. Като част от организационния капацитет за промяна, *целите за подобрене* могат да се тълкуват като изразител на непрекъснат стремеж за подобрене. В този контекст обаче впечатление прави изключването на индикаторите на фактор *учене в организацията* при факторния анализ. Наличието на непрекъснат стремеж към подобрене би следвало да е съпътстван от подходящи механизми и стимули, които опосредстват и насърчават ученето на индивидуално, групово и организационно ниво. Липсата на статистически значима връзка между *цели за подобрене* и *адаптивност*, както и между *цели за подобрене* и *организационни резултати* изисква по-нататъшно изследване.

Проверката на хипотезите насочва вниманието към влиянието върху двете зависими променливи – адаптивност и организационни резултати. Резултатите по-долу могат да спомогнат за очертаване профила на силно адаптивните организации и организациите,

които постигат по-високи от конкурентите си резултати. Такива изводи могат да бъдат основа за по-нататъшно изследване на ниво организации с цел потвърждаване изводите и формулиране на препоръки за подобрене.

Адаптивността е повлияна пряко и положително от факторите лидерство, организационна гъвкавост и предишен опит с промени. Един от контролните фактори – форма на собственост – също има пряко и положително влияние върху адаптивността. Анализът на резултатите за обхванатата в това изследване извадка сочи, че частните организации, в които се наблюдава трансформационно лидерство, структурата и процедурите са гъвкави и членовете на организацията са участвали пряко в планирането и осъществяването на предишни промени, оценяват своята адаптивност като по-силна.

Тези изводи подкрепят аргумента, че амбидекстрия може да бъде постигната при създаване на контекст, който насърчава индивидите да правят собствени преценки по отношение разпределение на времето си между противоречащите си задачи по синхронизиране и адаптиране (Gibson & Birkinshaw, 2004). Може да се направи паралел и със скорошно изследване сред 40 млекопреработвателни фирми в България, проведено от Максимова (Maximova, 2020). Тя откроява няколко елемента на „организационния софтуер“, които спомагат за адаптивността на организациите, сред които:

- „Фокус върху подобряване и развиване на ресурсите, отразяващи взаимоотношения (с търговците на продукта, с доставчици, доверие на потребителя, лоялност на потребителя, имидж);
- Ориентация към – и действително реализиране на – иновации;
- Съответствие между изискванията на стратегията и системата за възнаграждения;
- Лоялност от страна на персонала;
- Управленското разбиране за причините за успех, респ. за евентуален неуспех“ (Maximova, 2020).

Идентифицирането на фактори, които влияят върху организационната амбидекстрия, все още е в ранен етап и е необходимо да се разгледат по-задълбочено ендогенните такива (Luger, et al., 2018). Валне и Йонсон (Vahlne & Jonsson, 2017) например анализират интернационализацията на Волво и ИКЕА от гледна точка амбидекстрия.

Авторите заключават, че динамичната способност амбидекстрия „се развива във времето ... като разчита на учене чрез експерименти, на малки стъпки, докато се справя в несигурността“ (Vahlne & Jonsson, 2017, p. 69). В двата случая са разгледани организационните промени, които съпътстват развиването на амбидекстрия. Макар опита и участието в предишни промени да не е изведено като отделна променлива, в статията се реферира към лидерския стил и насърчаването на служителите да експериментират.

Значението на лидерството и гъвкавостта на организационната структура се извеждат и в други емпирични и теоретични изследвания върху амбидекстрията. Нозела и колеги (Nosella, et al., 2012) например обобщават следните фактори, които оказват влияние върху амбидекстрията – формални и неформални структурни механизми, организационна култура, контекст и характеристики на ръководителите. Райш и Биркиншоу (Raisch & Birkinshaw, 2008) също разглеждат лидерството като един от значимите организационни фактори. Ролята на лидерите и лидерските ценности е повтарящ се мотив в много изследвания по темата.

Полученият тук резултат дава основания да се формулира предположение, че *участието и опита с предишни промени* може да се разглежда в допълнение към идентифицираните от Гибсън и Биркиншоу характеристики на контекста (натоварване на служителите, дисциплина, подкрепа и доверие). Такъв извод може да се разглежда в светлината на предишни изследвания. Оценката на процеса по промяна (как е била внедрявана преди) е сред факторите, които оказват влияние върху индивидуалните реакции на служителите (Oreg, et al., 2011). Тази оценка зависи и от личното участие на служителите в процеса по вземане на решения и внедряване – широко застъпено в литературата по организационно развитие от класическите експерименти на Кох и Френч (Coch & French Jr., 1948) насам. Предишният опит често се разглежда в контекста на готовност за и успех при внедряването на планирана промяна. Много емпирични изследвания обсъждат потенциалния ефект от предишен опит върху изследваната промяна (Lausier, et al., 2020), макар и връзката с организационна амбидекстрия (и в частност адаптивност) да не е засегната достатъчно в литературата.

Организационните резултати са повлияни пряко и положително от факторите лидерство, валентност и предишен опит с промени. Един от контролните фактори е статистически значим и влияе пряко върху организационните резултати – размер на

организацията. Анализът на резултатите за обхванатата извадка сочи, че големите организации, в които членовете оценяват лидерството като по-скоро силно/силно трансформационно, виждат ползи от лична гледна точка от предишни промени и са участвали пряко в планирането и осъществяването на такива, постигат по-високи организационни резултати спрямо конкурентите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключението се обобщава постигнатото в дисертационния труд. Представени са ограниченията на изследването и основните приноси. Очертани са насоки за бъдещи изследвания.

IV. ОСНОВНИ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

- 1) Систематизирани са теоретични и емпирични изследвания в областта на организационната промяна и е дефиниран организационния капацитет за промяна. На тази основа са изведени фактори, които оказват влияние върху капацитета на организациите да осъществяват промени;
- 2) Предложен е авторски инструмент за оценка на капацитета за промяна. Проведено е оригинално изследване, което дава моментна картина на нивото на организационен капацитет сред български организации с различен секторен и демографски профил;
- 3) Разкрита е връзката между извлечените фактори, съставляващи капацитета за промяна, и адаптивността и организационните резултати. Резултатите от изследването потвърждават влиянието на три фактора (лидерство, организационна гъвкавост и предишен опит с промени) върху адаптивността и на три фактора (лидерство, валентност и предишен опит с промени) върху организационните резултати;
- 4) Резултатите от това изследване служат за допълнително потвърждение на две от скалите, съответно: (а) инструмента GTL за измерване на трансформационното лидерство и (б) скала за измерване на организационни резултати в друг национален контекст (в случая – България);
- 5) Практическото значение на получените резултати се изразява във формулирането на насоки за оценка и развитие на организационния капацитет за промяна.

V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

- 1) Младенова, И., 2021. Роля и приложимост на конструктите „готовност за промяна“ и „капацитет за промяна“, Икономически и социални алтернативи, 27(4), стр.:30-38, doi:10.37075/ISA.2021.4.03
- 2) Mladenova, I., 2021. Organizational capacity for change: Developing and testing an instrument for assessment, Сборник доклади от XIX Международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг‘21“, стр.:175-180, ISSN (print):1314-6327
- 3) Mladenova, I & Shalamanov, V., 2022. Institution Building and Change Management Framework for ICT/Cyber Collaborative Network Organizations, Годишник на Софийския университет, Стопански факултет, том 21, ISSN (print):1311-8420
- 4) Mladenova, I. (2022), Adaptability of Organizations during Turbulent Times – Evidence from Bulgaria, Сборник доклади от XX Международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг‘22– *приета за печат*

Библиография

1. Acedo, F. J., Barroso, C. & Galan, J. L., 2006. The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), pp. 621-636.
2. Arend, R. J. & Lévesque, M., 2010. Is the Resource-Based View a Practical Organizational Theory?. *Organization Science*, 21(4), pp. 913-930.
3. Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G., 1999. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, Vol. 25, No.3, p. 293–315.
4. Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
5. Barney, J. B., 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A tenyear retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), pp. 643-650.
6. Barreto, I., 2010. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), pp. 256-280.
7. Beckhard, R., 1970. *Planned change in organizational systems*, Cambridge, MA: MIT.
8. Beer, M., Voelpel, S. C. & Leibold, M., 2003. *Robust Organizational Fitness for Reinventing Strategy in Rapidly Changing Industry Landscapes*, Tokyo: s.n.
9. Bouckenooghe, D., Devos, G. & Van den Broeck, H., 2009. Organizational Change Questionnaire - Climate of Change, Processes and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), pp. 559-599.
10. Coch, L. & French Jr., J. R., 1948. Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, pp. 512-532.
11. Conner, K. R., 1991. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?. *Journal of Management*, 17(1), pp. 121-154.
12. Creasey, T., Jamieson, D. W., Rothwell, W. J. & Severini, G., 2016. Exploring the Relationship between Organization. In: W. J. Rothwell, J. M. Stavros & R. L. Sullivan, eds. *Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change*. 4th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc..
13. Cummings, T. G. & Cummings, C., 2014. Appreciating Organization Development: A Comparative Essay on Divergent Perspectives. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), pp. 141-154.
14. Dunphy, D., 1996. Organizational Change in Corporate Settings. *Human Relations*, Vol 49, Num 5, pp. 541-552.
15. Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. & Peteraf, M. A., 2009. Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, Volume 20, pp. S1-S8.
16. Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A., 2000. Dynamic Capabilities: What are They?. *Strategic Management Journal*, Volume 21, p. 1105–1121.
17. Elrod II, P. D. & Tippett, D. D., 2002. The "Death Valley" of Change. *Journal of Organizational Change Management*; 15, 3, pp. 273-291.

18. Ferguson, C. J., 2009. An Effect Size Primer: A Guide for Clinicians and Researchers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(5), p. 532–538.
19. Gibson, C. B. & Birkinshaw, J., 2004. THE ANTECEDENTS, CONSEQUENCES, AND MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY. *Academy of Management Journal*, 47(2), pp. 209-226.
20. Grant, D. et al., 2002. Rethinking organizational change (editorial). *Strategic Change*, p. 237–242.
21. Heckmann, N., Steger, T. & Dowling, M., 2016. Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research* 69, pp. 777-784.
22. Helfat, C. E. & Peteraf, M. A., 2003. THE DYNAMIC RESOURCE-BASED VIEW: CAPABILITY LIFECYCLES. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 997-1010.
23. Heracleous, L., Papachroni, A., Andriopoulos, C. & Gotsi, M., 2017. Structural ambidexterity and competency traps: Insights from. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 117, pp. 327-338.
24. Judge, W. Q., Naoumova, I. & Douglas, T., 2009. Organizational capacity for change and firm performance in a transition economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), p. 1737–1752.
25. Kotter, J. P., 2007. Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, pp. 92-107.
26. Kraaijenbrink, J., Spender, J. & Groen, A., 2010. The resource-Based View: A Review and Assessment of its Critiques. *Journal of Management*, 36(1), pp. 349-372.
27. Laurent, A., 1987. *A Cultural View of Organizational Change*. s.l.:INSEAD.
28. Lausier, M., Lemieux, N., Montreuil, V.-L. & Nicolas, C., 2020. On the transposability of change management research results: a systematic scoping review of studies published in JOCM and JCM. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), pp. 859-881.
29. Lewin, K., 1947. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), pp. 5-41.
30. Luger, J., Raisch, S. & Schimmer, M., 2018. Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: the Contingent Benefits of Ambidexterity. *Organization Science*, 29(3), pp. 449-470.
31. Maximova, V., 2020. Organisation Design and Adaptability of the Organisation. *IZVESTIA JOURNAL OF THE UNION OF SCIENTISTS - VARNA*, 9(3), pp. 106-116.
32. Meaney, M. & Pung, C., 2008. *McKinsey Global Survey: Creating organizational transformations*, s.l.: The McKinsey Quarterly.
33. Meyer, C. B. & Stensaker, I. G., 2006. Developing Capacity for Change. *Journal of Change Management*, Vol. 6, No.2, pp. 217-231.
34. Newbert, S. L., 2007. Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: an Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*, Volume 28, pp. 121-146.
35. Nosella, A., Cantarello, S. & Filippini, R., 2012. The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, 10(4), pp. 450-465.

36. Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A., 2011. Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, XX(X), pp. 1-64.
37. O'Reilly, C. A. I. & Tushman, M. L., 2013. Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4).
38. Oxtoby, B., McGuiness, T. & Morgan, R., 2002. Developing Organisational Change Capability. *European Management Journal*, 20(3), pp. 310-320.
39. Papachroni, A., Heracleous, L. & Paroutis, S., 2015. Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), pp. 71-93.
40. Peteraf, M. A., 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191.
41. Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. & Cameron, K. S., 2001. Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.4, pp. 697-713.
42. Raisch, S. & Birkinshaw, J., 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), pp. 375-409.
43. Sashkin, M. & Burke, W. W., 1987. Organization Development in the 1980's. *Journal of Management*, pp. 393-417.
44. Schaffer, R. H., 2017. *All Management is Change Management*. [Online] Available at: https://hbr.org/2017/10/all-management-is-change-management?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=hbr
45. Schilke, O., Hu, S. & Helfat, C. E., 2018. Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*, 12(1), p. 390-439.
46. Schober, P., 2018. Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *www.anesthesia-analgesia.org*, 126(5), pp. 1763-1768.
47. Shipton, H., Budhwar, P. S. & Crawshaw, J., 2012. HRM, Organizational Capacity for Change and Performance: A Global Perspective. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), pp. 777-790.
48. Supriharyanti, E. & Sukoco, B. M., 2022. Organizational change capability: a systematic review and future research directions. *Management Research Review*, ahead-of-print(ahead-of-print).
49. Teece, D. J., 2007. Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*.
50. Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
51. Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. I., 1996. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), pp. 8-30.
52. Vahle, J.-E. & Jonsson, A., 2017. Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. *International Business Review*, Volume 26, pp. 57-70.

53. Vahlne, J.-E. & Jonsson, A., 2017. Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. *International Business Review*, Volume 26, pp. 57-70.
54. Vakola, M., Armenakis, A. & Oreg, S., 2013. Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. In: S. Oreg, A. Michel & R. T. By, eds. *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*. s.l.:Cambridge University Press, p. 95–122.
55. van de Ven, A. H. & Poole, M. S., 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 510-540.
56. Van de Ven, A. H. & Poole, M. S., 2005. Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 26(9), p. 1377–1404.
57. Weick, K. E. & Quinn, R. E., 1999. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, pp. 361-386.
58. Weiner, B. J., 2009. A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science* 2009, 4:67.
59. Wernerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm.. *Strategic management Journal*, Volume 5, pp. 171-180.
60. Winter, S. G., 2003. Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 991-995.
61. Worren, N. A., Ruddle, K. & Moore, K., 1999. From Organizational Development to Change Management: The Emergence of a New Profession. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), pp. 273-286.
62. МФ, 2021. Икономиката на България: годишен обзор / 2020 г..
63. НСИ, 2022. *Годишни данни по групи според броя на заетите лица – КИД 2008*. [Online] Available at: <https://www.nsi.bg/bg/content/7693/%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%BD%D0%B8-%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B8-%D0%BF%D0%BE-%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%B8-%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%B4-%D0%B1%D1%80%D0%BE%D1%8F-%D0%BD%D0%B0-%D0%B7%D0%B0%D0%B5%D1%82%D0> [Accessed 10 2022].