



Международно Висше Бизнес Училище
International Business School

Елена Михайловна Кац

Специфични характеристики на организационната култура
и резилианса в организациите

А в т о р е ф е р а т

на дисертация за присъждане на образователната и научна степен
„доктор“ по направление Администрация и управление (бизнес
администрация) по професионално направление 3.7
„Администрация и управление“

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:

Проф. д-р Руслан Пенчев

София
2018

Дисертационният труд е в обем от 251 страници, обхващащи увод, шест глави, заключение и препоръки, използвана литература и приложения.

Съдържанието е онагледено с 4 фигури, 124 таблици, 5 графични изображения, 164 литературни източници, от които 21 на кирилица и 143 на английски и френски езици.

Авторът представя Декларация за оригиналност и достоверност на дисертационния труд.

Дисертационният труд е на разположение на интересуващите се лица в ректората на МВБУ и на електронния сайт на университета.

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност на темата

Анализът на тенденциите в развитието на съвременната икономика показват, че напоследък протича активно изменение в йерархията от фактори, които осигуряват позитивна динамика на устойчивото икономическо развитие. Ключов фактор, определящ това развитие е културата в бизнес организациите. Културата е издигната като основна организационна характеристика наред със структурата, стратегията, контрола и др. Тази роля ѝ се отрежда поради функцията ѝ като основна рамка на членовете на организацията за анализ на случващото се в нея, рамка, задаваща ценностите и стилът на работа и живот в тези организации, усещането на сигурност и личностен комфорт на членовете в организациите. През призмата на културата хората в организацията интерпретират всяка конкретна ситуация, в която попадат и получават насока за адекватна реакция. Фактороопределящ ресурс в това развитие в науката и практиката е човекът, притежаващ съвкупност от знания, умения, навици, които са за удовлетворяване на многообразието от лични и обществени потребности. Всички тези фактори допринасят за повишаване стабилността на социалната система, придават ѝ смисъл, който насочва и ръководи поведението в непознати, трудни, критични условия и ситуации в и за организацията. Организационната култура се използва за обяснение на спецификата на процесите в организацията. Тя оказва съществено влияние върху целите, нагласите, желанията, мотивацията и ценностите на работещите в организацията; създава чувство за общност, единство и идентичност на служителите.

Едновременно с това всяка организационна култура представлява уникално съчетание на множество фактори като национална култура, състояние на икономиката, предмет на дейност, структура, стратегия и т.н. Организационната култура притежава множество механизми за сплотяване на членовете на организацията. В моменти на криза тя е не-обходимата за всички опора, която удържа целостта и обединява усилията. Тя е мощен стратегически инструмент, позволяващ насочване на цялата организация към общите цели, мобилизира инициативата на членовете, подsigурява привързаността им към организацията и улеснява общуването.

Успешната диагностика на организационната култура и управлението ѝ става все по-съществен проблем, поради все по-често случващите се организационни промени. От друга страна значимостта на този

процес нараства и в следствие на усложняването и непредсказуемостта на заобикалящата бизнес среда в днешни дни. Този факт затруднява максимално адаптацията на културата към средата.

Културата е едно от най-устойчивите и трудни за промяна организационни образувания, защото се основава на историята, на приемствеността. Тя възниква след появата на всички останали организационни елементи и в сравнение с тях се променя много по-малко динамично. Организационната култура действа едновременно в две посоки – стабилизира и приспособява организацията към средата. Културата създава стабилност чрез ролята си на свързващо звено, което не позволява на организацията да се разпадне на отделни части. Тя укрепва нейната цялостност благодарение на обвързаността на служителите в стройна система от съгласувани ценности.

В същото време културата подпомага и усилва приспособимостта на организацията, тъй като извежда в себе си набор от принципи, които са ръководещи при изработката на стратегия за преодоляване на новите непредвидени обстоятелства. Отчетливото определяне на стратегическите намерения е сред главните предпоставки за добрата организационна адаптивност към средата което задава нови изследователски хоризонти като резилианса на поведенческо, личностово, професионално и организационно ниво.

Всяка организация притежава своя уникална култура. Тя може да се е формирала стихийно, под влияние на събитията или целенасочено, под надзора и управлението на лидерите в организацията. Стихийно формираната организационна култура се появява от една страна в следствие на опитите за адаптация към променящата се външна среда, а от друга – като реакция на появяващите се проблеми във вътрешен план. Управлението и контрола върху формирането и развитието на организационната култура е необходим процес за организацията.

Важен фактор, определящ характеристиките и типът организационна култура е човекът. В този контекст проявите на психическа устойчивост (резилианс) от страна на членовете на организацията е от особено важно значение за развитието на самата организация. А това в значителна степен е предпоставено от дълбоко наличните личностно структуриращи характеристики на членовете на дадена организация в контекста на турболентни събития и динамични промени на самите организации. В този смисъл човешкият капитал е съществен интензивен фактор за икономическото развитие. Редица данни сочат, че страни с натрупан и ефективно използван човешки капитал имат преимущества

в създаването на устойчиви условия за ръста на икономиката, формирането на информационното общество, качеството на живот. Изучаването на организационната култура и резилианса е необходимо, за да се постигне задълбочено познаване и базисно разбиране за това, което се случва в организацията, а също и за начина на нейното ръководене и усъвършенстване. Тяхното измерване и конкретно установяване е от особено значение за различни организационни структури на икономиката особено за реализирането на бизнес проекти при секторни икономики в Р България и Франция.

Настоящата разработка е насочена към изясняване специфичните прояви на типовете организационната култура и резилианс в различни организационни структури на отделни сектори в икономиката на българската и френска бизнес среда. В нашето проучване поставяме основните изследователски акценти върху:

1. Изучаване типовете организационна култура в проучваните секторни икономики в РБългария и Франция.
2. Разкриване на проявите на резилианс в *изследваните* организационни структури на РБългария и Франция.

КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Глава първа

Организационна култура – теоретичен обзор

За организационна култура започва да се говори в англезичната литература през 60-те години на XX век като синоним на организационен климат. Дефинициите на организационната култура са многобройни. Те поставят акцент върху различни нейни аспекти, проявления или функции. (Хофстеде, Х., 2001, 2003; Birkhart. J., 1995, Rowlinson M., Илиева, Сн., 2006, Карабелъова С., 2011, P. Adler, P. S. 2001, Jelinek M., 1980, Smircich, L., & Hirsch, P., 1983, Ouchi, W., 1981). За по-голямата част от изследователите организационната култура включва ценностите и нормите, социално-психичния климат в организацията. Най-разпространената дефиниция за организационна култура е на Едгар Шейн, според когото това е система от убеждения и ценности, открити, установени и развити от дадена група в процеса на справянето ѝ с проблемите на външната адаптация и вътрешната и интеграция и приети като валидни от всички членове на организацията за конкретен начин да се възприемат и разрешават тези проблеми (Schein, E. 1985). Според Ендрю Петигрю, комуто принадлежи първата дефиниция на организационната култура изтъква, че тя е система на общите и колективно възприети значения, валидни за дадена група към определен момент (Pettigrew, A., 1991)

При сравнителния мениджмънт културата е независима променлива, а в ролята на зависими променливи влизат мениджърските и трудови практики и нагласи в различните страни. Изследват се взаимовръзките между култура и организационна структура (Inzerilli and Laurent, 1979), приликите и разликите между нагласите на мениджърите в различни култури (Everett, Stening and Longton, 1982; Thévenet, M. 2003), връзки между степен на индустриализация на обществото и стил на лидерство (Harbison and Mayers, 1982; Thévenet, M. 2007) и т.н.

Като цяло повечето автори, дефиниращи организационната култура се обединяват около няколко основни момента. Това са най-напред базовите предположения, към които се придържат членовете на организацията в своето поведение и действия. Тези предположения са свързани с представата на индивида за заобикалящата го среда. Вторият общ елемент в определенията се отнася до ценностите, към които се придържа индивида, а третият - до символиката, чрез която ценностните

ориентации се възприемат от членовете на организацията. Организационната култура се използва за обяснение на спецификата на процесите в организацията и най-вече за влиянието ѝ върху целите, нагласите, желанията, мотивацията и ценностите на работещите в организацията. Тя е основна нейна характеристика заедно със стратегията, структурата и контрола.

Организационната култура притежава регулираща функция поради факта, че хората са усвоили модели за възприемане, интерпретиране и реагиране на ситуациите, които им осигуряват смисъл и комфорт.

При разглеждането на значението на силата на организационната култура Дж. Котър подчертава, че особено важен дори най-важен критерий за нейния успех е адаптацията ѝ към външната среда. Според него основна функция на лидерството е да инициира промяна, което предполага поемането на известни рискове.

В дисертационната разработка са представени съществуващите различни типологии на организационната култура. Тези различни типологии описват съдържанието ѝ, изхождайки от структурните характеристики на организацията, взаимоотношенията ѝ с външната среда, властта и лидерството. По-съществените от тях са по-долу представените типове организационни култури.

Предлаганата от Дийл и Кенеди класификация разграничава четири вида култура в зависимост от две променливи на пазарната ситуация, в рамките на която функционира организацията: размер на риска, предприеман от компанията и скоростта на обратната връзка за резултата. Хеерт Хофстеде (2001, 2003) изследва организационната култура и според неговите изследвания това са четири от измеренията (процес/резултати, простонародна/професионална, либерална/строга и нормативна/практична) и са свързани с вида дейност на организацията и вида пазар, на който работи тя. Уилям Оучи (Ouchi. W., 1981) разделя организационните култури на тип А и тип Z, като под „тип А“ следва да се разбират американските компании, които малко приличат на японските, а под „тип Z“ тези, които повече приличат на японските. Според автора най-важният фактор за идентифициране на културата на организацията е начина на обвързване на индивида с нея. В успешните организации всяка от страните има основателно доверие в другата, уважава "правилата на играта" и двете страни удовлетворяват интересите си. В този смисъл компаниите от тип Z се отличават със силна обвързаност на персонала, висока степен на идентификация с групата и големи възможности за легитимиране на структурата на властта. Харисън и Хенди (Handy, C.

1993) също типологизират организационната култура. Тяхната типология се базира от една страна на разпределението на властта и свързаните с нея ценностни ориентации на личността, които обуславят специфичните отношения между индивид и организация, а от друга – на структурата на организацията и характера на нейната дейност, т.е формализация и централизация, съответно силно или слабо изразени. Според тези два критерия, Хенди извежда четири типа организационна култура, които нарича на четири богове от древногръцката митология – Зевс, Аполон, Атина и Дионис.

Описаните типологии условно могат да бъдат обособени в две групи: в основата на едните стои отношението среда/организация (Дийл и Кенеди (1982); Камерън и Фриймън (1999), а в основата на другите – отношението индивид/организация (Оучи. У., Ouchi. W., 1981; Харисън и Ч. Хенди, 1993).

Камерън и Фриймън определят четири типа организационна култура, обособени по две оси – механични процеси (акцент върху стабилност, порядък и контрол) органични процеси (акцент върху дискретност, динамизъм и др.) и вътрешна поддръжка (вътрешна ориентация, интеграция, единство) позиция във външната среда (външна ориентация, диференциация, съперничество). Комбинацията от крайностите по двете оси дава следните типове организационна култура:

- **Кланов тип.** Набляга се на ценности като традиция, лоялност, екипна работа, чувство за принадлежност към голямото семейство. Ръководителят е ментор, фасилитатор на процесите, стратегическите цели са насочени към развитие на човешките ресурси, привързаност и трудов морал. Очакваният резултат от този тип култура е добра вътрешна и социална ефективност.
- **Адхократична култура.** Основава се на ценностите на динамизма, иновацията, растежа, адаптивността и креативността. Лидерите се възприемат като иноватори, склонни да поемат рискове. Стратегическите цели визират иновациите, растежа, новите ресурси. Вниманието се обръща на външната среда.
- **Йерархична култура.** Вниманието е насочено към механичните процеси и вътрешната поддръжка. Цени се стабилността, реда и точните правила. Ръководителя се възприема като организатор и координатор, а акцентът е върху стабилността, предсказуемостта и плавното извършване на дейността. В този тип култура се постига добра социална ефективност.
- **Пазарна култура.** Вниманието е насочено към производството, целите се постигат чрез конкуриране и обмен със средата. Лидерът

е възприеман като решителен и мотивиран към постижения. Организацията търси конкурентни предимства, установяване на превъзходство и доминиране на пазара в стратегическо отношение.

Промените в културата се свързват предимно с промени с стратегията и структурата на организацията. Културата влияе върху настоящите стратегии и бъдещите промени в организацията, което налага промяна в културата, при необходимост от промяна в стратегията. Успешната организация успява да установи най-добра организационна култура, подходяща за дадена стратегия.

Представени са и са разгледани петте важни подхода, през призмата на които културата е концептуализирана в професионалната литература в областта на мениджмънта. А това са ценности, истории, рамки, средства, категории. Тези елементи на културата се структурират в рамка, която се опира на ценностите и средствата като основни опорни точки. Така се проучват взаимоотношенията между културата и дефинирането на идентичността, институциите и практиките в организационните науки. Концепцията за културата е една от централните в организационните проучвания. Докато се изучава индивидуалността, организацията, и дори националността учените, изучаващи организациите се обръщат към спецификите на културата с цел обяснение разнообразието от резултати, които ни насочват и показват, че различията в поведението на индивидите са резултат не само на промяната, на индивидуалните характери, но често и на различията в културата. Без културата не бихме могли да оценим ценностите, вярванията или практиките, които различават, разграничават организациите (Shein, 1985, 1990; Weeks&Galunic, 2003), както и съществуване на промяна в тяхната среда (Battilana, Leca&Boxenbaum, 2009; Rao&Giorgi, 2006). През последните години културата преживява един ренесанс (Weber&Dacin, 2011) в проучването си на това, че изучава как работещите индивиди могат да използват културата за своето професионално и личностно развитие (Lounsbury&Glynn, 2001; Molinsky, 2013). Въпреки този възобновен интерес към проблемите на културата, изследователи като Weber&Dacin (2011) обобщават, че нарастването на културологичния анализ в рамките на организациите, който става по-диверсифициран и по локализиран в голямата мрежа от теоретични подходи. Освен това учените проучват културата на различни нива на анализ, ранжирайки от индивидуалните културни ресурси (например Molinsky, 2013) към социо-културните ценности (Maurer, Bansal, & Crossan, 2011). В този анализ се разглеждат три гледни точки: първо да разграничим много-

аспектната концептуализация, която описва културата; второ-да проучим как културата се отнася до други ключови конструкти, в частност идентичност, институции и практики; и трето – други предложения за бъдещи проучвания в областта на културата.

Културата като ценност

Ценностите обхващат желателни цели, които насочват поведението и „които ги изпълват със значение, определяйки какво е добро за постигане и идеалният начин, по който могат да бъдат постигнати” (Longest, Hitlin, & Vaisey, 2013). Концепцията за културата като ценност е най-добре изучена сред учените, изучаващи организациите. Културата често е концептуализирана като „уеб от значения“ (Geertz, 1973; Lamont&Small, 2008), което води до конструиране на мисленето и поведението.

Културният модел като ценност може да направи организациите хомогенни вътре, но външно хетерогенни или различни от други организации; като резултат, културата може да генерира позитивни резултати или стратегически напредък. Някои учени, например, описват особена, специална мрежа от ценности, която категоризира организацията (Simon, 1974) или националността (Hofstede, 1980, 1997, 2001) като „неин софтуер“, да осветят ясно как културата осигурява еднообразието и предсказуемостта на поведението. Особени атрибути на организационната култура могат да бъдат полезни предиктори на организационното функциониране и ефективност (Denison&Mishra, 1995) специално когато има високи степени от двете, *а именно* вътрешна кохезия и външно приспособяване към средата (Arogyaswamy&Byles, 1987).

Теоретизирането на културата като мрежа от еднообразни ценности е предизвикателство в контекста на бърза налична информация и по-прозрачни форми на организиране (Trevino, & Garud, 2013). Подновеният интерес за ролята на ценностите (Hitlin, & Vaisey, 2010) предлага и по-комплицирана роля на ценностите при обясняване на поведението и резултатите при различните хора и индивидуалности, националностите в организациите.

По-усложнените рамки предлагат по-широка организационна гледна точка по отношение на три елемента: проблеми, решения и мотивация (Benford&Snow, 2000). По-високите рамки, такива като средова рамка или про-бизнес рамката, са *начини* за разбиране „как светът работи“ (Small et al., 2010: Young, 2004). Рамките влияят на възприема-

нето на другите, интерпретирането и оценките, които водят до разнообразието от резултати. Рамките могат да декапсулират нови стратегически планове (Kaplan, 2008), визия за промяна (Rao&Giorgi, 2006), или да определят начините, пътищата (Bourdieu, 1984) оформящи вида ресурси, които могат да се реализират при решаване на проблеми (Leonardi, 2011). Значителен брой проучвания се отнасят до „резонанса“ като обяснение (Benford&Snow, 2000).

Концептуализирането на културата като ресурс или набор от средства (Swidler, 2001). Weber (2005) аргументира, че моделът, съдържащ набор от средства на културата се прилага не само на индивидуално ниво, но също на организационно ниво. Той отбелязва, че виждането на Swidler (2001) за този набор от средства относно културата се приближава до това на Lamont и Thevenot (2000) за разбирането за репертоарите в културата. Приемането на модела, съдържащ набор от средства би могло да помогне на различните членове от екипа, фирмата, организацията да координират техните усилия в една продуктивна иновация (Seidel&O'Mahony, 2014) или да предложи възможности за решаване на алтернативни начини за оценяване на продуктите на базово ниво Weber (2008) и работещите практики в организациите (Davis, McAdam, Scott,&Zald, 2005).

В литературата по мениджмънт, концептуализирането на категориите има тенденцията да подчертава прототипната теория, която не намира популярност. Приема се, че културата може да изрази основно ценностите чрез истории или рамки, и набор от средства, може да бъде разбрана чрез рамките и категориите, които актьорите, хората имат за света около тях. Усилията са насочени към такива проучвания, които да дадат възможност за извеждане на една интегративна рамка на културата. В представената концептуална рамка са включени категориите, рамките и историите като културни прояви, които действат в една поширока система от култури като ценности или набор от средства, изразявайки и разпространявайки обещания и вярвания сред хората.

Много концептуализации на културата показват близката ѝ връзка с три други области, където ролята на културата е много очевидна и често дебатирана; изследвания, отнасящи се до културата и идентичността (Corley et al., 2006), институциите (Pedersen&Dobbin, 2006; Scott, 2014), и практиките (Jarzabkowski, 2004).

В по-нови проучвания Thornton, Ocasio и Lounsbury (2012) насочват към по-нататъшно развитие на гледната точка за културата като тясно свързана със социално изградени институционални сфери. Така Weber (2005) изтъква, че организациите създават тяхната собствена

вътрешна култура с помощта на описване на културните елементи, които са налични за тяхната национална и институционална среда.

Въпреки че, институциите имат съществен ефект върху възможните културни източници и начина, по който те се използват, то културите също влияят на институциите, служейки като средство за двете институционални промени и поддръжка. Изпълнителите биха могли да мобилизират ресурсите, включвайки културата да създаде нови институции или да трансформира съществуващите (Maguire, Hardy & Lawrence, 2004) чрез процеса на институционалното предприемачество. Културната перспектива дава възможност за едно по-тясно проучване на аспектите на организационния и институционален живот, стартирайки от използването на технологиите (Barley, 1986; Leonardi, 2011) към предписания и запазването на дългосрочни културни традиции и ритуали (Dacin & Dacin, 2008). Такава работа предлага големи надежди, очаквания за поддържане на микро-културни и макро-институционални перспективи, за да разгърне наличният опит на институциите и да се обясни как такъв експеримент се провежда в институционална репродукция или промяна (Lawrence, Suddaby, & 2009).

В обобщение, въпреки че учените са се насочили към взаимодействието между институциите и идентичността (e. g. Glynn, 2008), идентичността и практиките (e. g. Whetten & Mackey, 2002) и практиките и институциите (Lawrence et al., 2009; Raffaelli & Glynn, 2014), малко проучвания са адресирани към това как трите са вътрешно свързани. Фокусът върху взаимодействието между културата и идентичността, институциите и практиките не само насочват към ролята на културата като многостранната изследователска област, но също дава светлина на вътрешните връзки на идентичността, институциите и практиките за самите тях.

В дисертационният труд се представят техниките за изучаване на организационната култура. Х. Хофстеде разделя методите за изследване на организационната култура, основаващи се на опосредствена, качествена информация и търсещи непосредствени, количествени данни. Качествените данни най-често се свързват с изследването на случаи, наблюдения, интервюта и т.н. Надеждността на тези изследвания често е подлагана под съмнение, както и основателността на направените обобщения. Количествените изследвания (тестове, въпросници) от своя страна имат предимство от гледна точка на надеждността и възможността да се провеждат лонгитюдни изследвания. Тези изследвания, обаче могат да доведат до отдалечаване от естеството на културата, чрез опростяване и вкарване в рамки на цялата ѝ палитра от прояви. Поради

посочените предимства и недостатъци на методите на изследване, Х. Хофстеде предлага комбиниране на количествени с качествени методи при анализ на организационната култура (Хофстеде, Х. 2001).

На микро ниво изследователите на културата биха могли да се фокусират върху изучаването на практиките и вътре-организационните значения, изследвайки как егзогенните културни източници са интегрирани във фирмите (Canato et al., 2013). Като същностен проблем се очертава виждането, че културата е флексабилна и нейните съдържащи я компоненти по някакъв начин са вътрепроменящи се, което задава редица въпроси. Изследователите застъпват виждането, че е необходим методологически плурализъм (Lamont & Swidler, 2014). Което да облекчи развитието на много нива, както и механизмите базирани на влиянията на културата в мениджърските проучвания.

Въпросниците за изследване на организационната култура са съставени най-често на основата на типологиите на културата и чрез получените от тях резултати като организационната култура бива класифицирана като един или друг тип. Така например въз основа на типологията на Камерън и Фриймън е съставен 16-айтемен въпросник и изследователският подход тук е евристичен, защото е ориентиран към установяване на доминиращите ценностни предпочитания и културни практики. Самите изследователи подчертават, че методиката им е особено работеща, тъй като идентифицира силата, съответствието и типа на дадена организационна култура. Cameron и Quinn's (1999) конкурирайки рамката за анализиране на ценностите на организационната култура също виждат практиките като поведенчески израз на невидимите, загатнатите предпоставки, които са уникални за една организация. Те предполагат, че за да се оцени организационната култура, мениджърите проучват видовете практики, които характеризират организацията и се фокусират върху развитието на служителите и управлението на тези, полезни за структурирането на дейностите в работната среда.

Проявите на организационната култура са групирани и типологизирани от множество автори. Изследователите предлагат типология на организационните символи базираща се на техните функции. Функциите на символите от своя страна са разделени на: описание (изразяват организацията), контрол на енергия (в три насоки: вдъхновяват, увеличават напрежението, привличат; улесняват преживяването на различни състояния; намаляват напрежението в критични ситуации) и поддържане на системата (придаване на смисъл, поддържане на съзвучие, ред и стабилност; интегриране на новите членове; диференциране на различните

длъжности). Х. Хофстеде, показва, че на организационно ниво културните различия се крият най-вече в практиките и по-малко в ценностите и сърцевината на културата на една организация са общите възприятия на ежедневните практики.

В класическите разработки на организационната култура учените виждат практиките като силно повлияни от културната среда, в която хората живеят и работят.

Организационните култури съществуват и се развиват в рамките на националните култури и носят техните специфики. Това се дължи на факта, че културата на служителите в организацията зависи от националната култура. Особеностите на националните култури дават отражение в процеса на работа, във взаимоотношенията с колеги и висшестоящи, качеството на продукта, честота на смяна на работното място и т.н.

М. Минков в книгата си „Защо сме различни?“ (2002) се основава на изследванията на Х. Хофстеде и Ф. Тромпенаарс (2000, 2004) върху националните култури и анализира отражението на техните специфики върху организационното поведение и управлението.

Кроскултурните модели позволяват да се подчертае ролята на ценностите. Именно организационните ценности определят типовете организационна култура, както и личните ценности и особености, оценки и самооценки на членовете на организациите. Те дефинират ориентацията към подкрепа/ кланова култура/ иновациите/адхократичната култура/, правилата/ йерархичната култура/ и целите/пазарната култура/ и имат различен както мотивационен ефект, така и различен стил и характер за промяна и адаптация, устойчивост при различни трудни, турбоментни организационни събития и бизнес предизвикателства. Значението на кроскултурните фактори налага да се създават кроскултурни теории в организационната психология. Организациите, в които работят хората функционират в динамична външна среда и са подложени на влияния от непрекъснато променящата се среда и изменения в нея. Така външните фактори произтичат от средата, в която организацията функционира. Но наред с това съществуват и вътрешни фактори – нагласи, атитюди, ценности, цели на организацията. В този дух Мириам Ерез (Erez, M. (1994, 1997) предлага кроскултурен модел за изследване, според който културата е важен фактор на средата и опосредства влиянието на управленческите практики в организациите. Едно друго виждане за културното разнообразие в бизнеса и за ценностните различия между културите предлагат Ф. Тромпенаарс и Ч. Хампдън-Търнър (2000). Културата се определя като начин, с помощта

на който хората решават проблемите и дилемите. Авторите на тази концепция подчертават важноста за „изграждане на межкултурна компетентност“ и ролята на съвременните ръководители да превърнат културния шок в бизнес преимущество, като интегрират ценностите. Въпреки нарастващата популярност на моделът на „Фонс Тромпенаарс и Чарлс Хампдън-Търнър“, той е и остро критикуван, полемичен. На един по-късен етап в резултат на тези дискусии Ф. Тромпенаарс и Ч. Хампдън-Търнър разширяват инструментариума и изследваната извадка достига 50000 мениджъри. Така те извеждат шест дименсии, структуриращи межкултурната компетентност, а именно: универсализъм-партикуларизъм; индивидуализъм-комунитаризъм; специфичност-дифузност; придобит статус-приписан статус; вътрешна ориентация-ориентация към другите и последователно време-синхронизирано време. Така изведените различия се оценяват високо от авторите в областта на мениджмънта и организационната психология. Е. Шайн определя моделът на Ф. Тромпенаарс и Ч. Хампдън-Търнър сред най-творческите и сериозни анализи на националната култура, която хармонизира ценности. Р. Аскоф (2003) един авторитет в организационната теория и мениджмънта определя виждането за межкултурната компетентност като начало на нова категория в културните изследвания.

Глава втора

Същност и функции на резилианса в организациите

В редица източници думата резилианс се характеризира с устойчивостта на удара т. е. отнася се до физиката на телата. В английския език този термин още отразява силата на тялото, устойчивостта на характера. Думата има латински произход и произтича от глагола „resilio“, който означава рикоширам, отскачам. Думата придобива различен смисъл в психологията, а именно тя се ограничава само в психическата устойчивост, а носи и един динамичен аспект, означаващ, че травмираният индивид се възобновява (започва отново и отново да се изгражда).

Напоследък в организационното развитие на фирми, организации в рамките на непрекъснато променящата се бизнес среда особено внимание се обръща на един важен психологически феномен, който има своето невидимо, но съществено значение не само за развитието на организациите и тяхната организационна култура, но и за членовете на тези организации. Тази нова изследователска перспектива се разглежда

от Едит Гротберг (2013) и се описва резилианса като универсално качество, което позволява на човека, групата от хора или общности да намали и преодолее разрушителните ефекти на трудностите, на несгодите. Едит Гротберг успява да изведе тази теория на практическо ниво като практически инструментариум, който да може да бъде използван в различни проекти, отнасящи се до организационното развитие, организационната култура, а така също и до личността в тези организации. В началото този феномен се разглежда като дарба на личността, но сега се приема, че се поражда и идва от нормативните човешки ресурси и има дълбоки импликации за промотиране на компетенциите и човешкия капитал за индивидите и обществото, а така също особено приложни импликации за работното място на човека. Най-общо точното определяне на резилианса е позитивна психологическа възможност / капацитет/ на отекване, на рикоширане от опасността, несигурност, конфликт или нарастваща отговорност.

През последните десетилетия се регистрира активен интерес на науката по

проблемите на резилианс. В психологическата наука резилиансът се свързва с психическата устойчивост на личността, възстановяване, ново изграждане. В Оксфордският речник резилиансът се дефинира като ”способност да се издържи или възстанови бързо от трудни условия” (по Soanes & Stevenson, 2006). В научната литература до момента не съществува общоприето определение за резилианса.

Резилиансът се изгражда чрез процес, продължаващ през целия живот, във взаимодействието между индивида и група хора, неговото обкръжение. Следователно тази способност се променя в зависимост от конкретните условия и в зависимост от етапите на живота. Тя никога не е абсолютна. Никога нищо не е спечелено докрай, никога нищо не е загубено изцяло: в това именно е реализмът и надеждата на резилианса. Ето защо резилиансът никога не може да се приема като заместител на социалната или икономическата политика. Този вид политика могат да подпомогнат за изграждането на резилианс като акцентът е поставен върху споделяната отговорност между всички засегнати лица. Изтъква се, че под тази дефиниция се крие двоен етичен залог: динамиката на живота на отделния индивид (социалната система) е във връзка с близкото му или по-далечно обкръжение. Резилиансът се гради по специфичен начин в зависимост от конкретните условия и от всеки отделен случай. Тя също така може да съдейства за преосмислянето на някои начини за въздействие и да подсказва нови. В началото се наблюдава промяна на виждането за действителността –един поглед, който търси

със страст, с ум и търпение онези елементи, които биха помогнали за изграждането на един живот, а също така възможностите на личността и на тези, които я обкръжават, както и начина за тяхното мобилизиране. Влияние могат да оказват и много други елементи, които винаги трябва да бъдат определени в техния контекст: себеуважение, социална и професионална компетентност, каквато е способността да се планира или да се търси помощ при нужда, хуморът и известен контрол върху събитията (свързан със смисъла). Във всяка определена ситуация може да има специфични възможности, които трябва да се търсят и използват. Резилиансът е реалност от живота, която може да се наблюдава било професионално или чисто човешки. Rice и Canato (2003) се фокусират върху сигурността и резилианса чрез поддържане на гъвкавостта и излишъка като два метода с най-голям потенциал за изграждане на резилианса. Излишъкът или свръх продукцията е възможност, която може или не може да се използва за промяна на възможността към по-лошо, която е причинена от разрушаване. McManuset et all (2007) разглежда резилианса като зависеща от: 1) крайъгълния камък на уязвимостта, критичността и пригодността; 2) чувствителна (сензитивна) ситуация, която се задържа от оценяването на крайъгълния камък на уязвимостта; 3) адаптивна способност, която не е нищо друго освен гъвкавост и подвижност. Резилиансът в същност е способност да се преживяват разрушителни промени въпреки някои въздействия. Asbjornslett (2008) вижда резилианса или подвижността като присъща способност. Способност за преживяване, оцеляване въпреки противопоставянето на някои трайни въздействия. Способността за оцеляване (резилианс) е подобно да бъдеш по-важен в бизнеса, отколкото да си за бързи нови печалби. Развитиеният подход разглежда резилианса като зависещ от наличието на латентни ресурси, които могат да бъдат активирани, комбинирани и прекомбинирани (или не) като нови ситуации и появяващи се предизвикателства.

Резилиансът съществува на три нива: индивидуално, групово и организационно. Резилиансът е ключов ингредиент при рисковия логистичен мениджмънт. Резилиант организациите отговарят различно на несполуките, отколкото по-малко резилиант организациите, и резилиансът е организационна способност, която се развива, расте с времето и позитивно решава предизвикателствата. Това разрешава на резилиант организациите да интерпретират задаващите се нови нива на потенциални бедни, несполуки по един позитивен начин, защото се чувстват по-контролирани и способни да ги решават.

Резилиансът е не само открит, силно изразен мениджмънт, ефективен отговор на непредвидено обстоятелство и кризисен мениджмънт, или продължаващ, постоянен бизнес мениджмънт. Резилиансът се изразява в един от четирите начина на това как подходите на организацията по отношение на неприятности и беди реагира:

- Отклонява – организацията приема, че бедата, несполуката е причинена поради спиране на действието;
- Оцеляване – обективният резилианс на организацията е да съществува в редуцирана форма след бедствие, несполука;
- Отскок назад – обективността на организационния резилианс е да спечели преди несполуката бързо и ефективно;
- Отскок напред – обективността на организационния резилианс е да подобри страни от функционирането на организацията така, че в при несполука не само да оцелее, но и по възможност да се спечели от ситуацията.

В професионалната литература през последните десетина години изследователите все по-често правят опит за обособяването и охарактеризирането на резилианса на личностно ниво на човека. Така Zautra, Hall и Murray (2010) определят резилианса като резултат от успешна адаптация към злополуки, беди. Tugade & Fredrickson (2004) го дефинират като ефективно справяне и адаптация въпреки загубите, трудностите, негативните предизвикателства, а Richardson (2002) го разглежда като способност на хората да се справят като намерят смисъл да продължат в контекста на стресови житейски събития. А Masten & Obradovich (2008) приемат резилианса като позитивна адаптация при всякакъв вид динамична система, която се появява при различни заплахи и негативни предизвикателства. Други анализират резилианса като феномен, при който някои индивиди имат относително добър резултат въпреки преживяването на рискови опити, които се очаква да допринесат за пораждането на сериозни последствия (Rutter, 2007), а (Bonnano, 2004) приема, че той е способност да продължиш да вървиш напред независимо от трудностите.

Fletcher и Sarkar (2013) правят преглед на литературните източници, изучаващи резилианса и определят резилиансът като роля важна за интелектуалните процеси и поведение на човека при проява на личностните качества и които пазят индивида от потенциални негативни ефекти на стресорите. Това насочва изучаването на резилианса в два аспекта – като черта и процес.

Концепцията, която представя резилиансът като черта, я разглежда като констелация от характеристики, които дават възможност

индивидите да се адаптират към условията, с които се сблъскват (Connor & Davidson, 2003). Концептуализирането на резилианса като процес се приема като възможност, която се развива през цялото време в контекста на личностно-средовите взаимоотношения. Abbott et al. (2009) разглежда резилианса като личностна способност, която е перманентна по отношение на предизвикателствата, конфликтите, които предизвикват връщане назад. Pidgeon et al. (2014) приема, че резилиансът е компетенция за справяне и адаптиране в лицето на бедствия и отскачане, връщане назад, когато стресовите стават непреодолими. Pipe et.al. (2012) споделят виждането, че резилиансът е способност за адаптация към ежедневните житейски промени и бързо възстановяване от стресорите и потенциалните такива. Както Masten (2001) отбелязва тази способност на резилианса е уникална за изследователското поле на организационното поведение. Benard (1991, 1993) идентифицира качествата на резилиант индивидите като социална компетентност, умения за решаване на проблеми, автономност, и чувство за цел и бъдеще.

Терминът „организационен резилианс“ се появява все по-често в професионалната литература, която разглежда проблемите на управлението и мястото на организационната култура в него и то в контекста на постоянно променящата се среда. Нарастващият брой публикации разглеждат новия феномен от различни позиции в смисъл на непрекъснатото променящите се организации, в смисъл на гъвкавост на организациите и управлението, както и тяхната адаптивност. Резилиансът не е нещо, което може да се постигне от някаква организация или инфраструктурна система като действа в изолация. Организациите изискват да работят заедно около системата на резилианса, за да се изградят резилиант общности. Самата промяна изисква наличието на адаптивни възможности. В този смисъл непрекъснатото променящата се среда очаква и изисква промени в организациите, които представляват един непрекъснат процес. В професионалната литература изследователите изтъкват, че вече не е достатъчно да се говори за управление на промените, а да се разглежда променящата се организация като жива система и се обръща внимание на способността за промяна, в рамките на съществуващите възможности.

Концепцията за подвижността се появява в трудовете на Конър в края на миналото столетие. Със смисъл за „повече гъвкавост“, подвижността е способността на дадена организация за постоянен успех в непредсказуеми, спорни условия на средата, към по-ефективно и по-ефикасно прилагане на промените, отколкото при конкурентите си. Едно подвижно, динамично предприятие е както пластично в рамките на

своите конкретни граници на работа, така е и в състояние на предефиниране на тези граници, така, че да може да се промени формулата за успех, когато е необходимо. Според Конър „промяната на резилианс“ е една от основните характеристики на подвижните, динамични организации, като се определя устойчивостта „резилианса“ като способност за абсорбиране на големи количества смущаващи промени без особен спад в качеството и производствените стандарти. Така той определя резилианса като фактор за динамика, гъвкавостта така става по-широко понятие от подвижността, динамиката.

Йоси Шефи (2005) и Джеймс Райс (2003) смятат, че резилиант компанията ще промени начинът на нейната работа и по този начин увеличава нейната конкурентно способност. Шефи вижда гъвкавостта като ключов ингредиент за постигане на резилианс.

Един сравнително нов фокус на изследвания е изучаването на специфичната гъвкавост и по-точно резилианса, и факта, че организациите е необходимо да бъдат устойчиви в променящите се и трудни времена на бизнес средата и в същото време да запазят конкурентното си предимство. Конкретно литературата за организационния резилианс се базира на проучвания на организации, които преживяват събития като природни бедствия или други произшествия, които имат значителни последици по отношение на вреди за имущество и живот.

Fred Luthans (2007) си поставя редица въпроси, които се отнасят до ежедневните действия и форми на поведение на мениджърите. Проучванията му показват, че това са ръководители, които обръщат особено внимание и по често на контактите, на дейностите, свързани с управлението на човешките ресурси.

Резилиансът се развива, разгръща, за да стане ключов – ингредиент във верижната дейност на рисковия мениджмънт. Промяната на рутината и процесите не могат да изградят резилианса.

Според Ken Simpson (2013) културата и структурата са важни стартови позиции в изграждането на резилианса. Изграждането на средата, за да стане резилиант изисква ангажиране на статистически нива и част от комбинациите на организационното развитие. Резилиансът може да се появи от вътрешната трансформация на цялата организация. Според E. Seville и сътрудници (2008, по Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009) всяка организация има нейните собствени „перфектни бури“, като комбинация от събития или обстоятелства, които имат потенциала да носят вреди на някои организации.

Обобщавайки, можем да изтъкнем, че резилиансът е концептуализиран и дефиниран точно по същия начин за организациите, както и

за индивидите. Все пак ключовата диференциация е фокусирана върху това, че по-скоро организационният резилианс е насочен към това, как добре могат организациите да функционират във времена на непредвидени предизвикателства и събития, или да се адаптират към промените, които срещат. Така резилиансът на организационно ниво трябва да разглежда не само индивидуалните му прояви, но и процесите и културата на индивидите и организациите.

Можем да говорим за екипен резилианс, който се ситуира някъде между индивидуалния и организационния резилианс. Екипният или колективен резилианс е за това да се знае има ли хора, с които може да се споделят затрудненията, несполучливите опити и да се споделят проблемите. Следователно екипният резилианс може да се разглежда като социален процес (съществуващ в екипа или групите) или като индивидуална черта, която се изразява колективно, като групови или екипни усилия.

Резилиансът може да се разглежда като процес на адаптация в трудни и кризисни ситуации, проблемни и стресови събития – такива като различен род проблемни събития в семейството, взаимоотношенията, здравословни проблеми, проблеми на работното място, трудности във взаимоотношенията в работата, респективно отразяващи се на развитието и управлението на организациите. Като комплексно понятие то включва мисли, действия, собствени усилия, увереност в себе си. Комбинация от фактори и личностни компоненти допринасят за функционирането на резилианса.

Определянето на позитивното организационно поведение е фокусирано върху това, че това е учение и практическо приложение на позитивно ориентираните възможности на психологическия човешки ресурс, който може да бъде измерен и развит и ефективно управляван за подобряване изпълнението на работата в днешно време. Изследователите, изучаващи позитивното организационно поведение не слагат строги рамки по отношение на възможностите за развитие на човешкия психологически ресурс, но в литературата конкретно са представени и подробно проучени такива позитивни психологически механизми като надеждата, оптимизма и организационния резилианс. Конкретно организационният резилианс, който се дефинира от Fred Luthans (2007) като развиваща се възможност за отскок, рикошет от някаква несполука, беда, конфликт, провал или дори позитивни събития, прогрес и нарастваща отговорност. Изтъква се от изследователите, че резилиансът може да се развива през призмата на ценностите, прогресивните стратегии, които са релевантни на атмосферата, климата на работната

среда. Резилиансът обединява адаптационни процеси и механизми, които комбинират ценности и рискови фактори в един кумулативен, интерактивен модел. Резилиансът разпознава, разкрива потребността от флексабилност, гъвкавост, адаптация и дори импровизация в ситуации, в които основно се характеризират като необходимост от промяна и несигурност, проблемност.

Концепцията за резилианса в организациите може да предложи една потенциална рамка за оцеляване и да разгърне организационното развитие. Предполага се, че стремящите се организации да развиват нови мениджърски процедури, но също така да култивират чертите на резилианса с цел за поддържане организационната адаптивност през турбулентните периоди. Очаква се на границата на риска и колебливите средови и пазарни условия възможностите от провали и прекъсвания на организационните системи да се увеличава драматично. Резилиансът е едновременно многолик и мултидименсионален концепт, който се отнася към върхове, ранжирани от физически, материални аксесоари до снабдяване и осъществяване на верижен мениджмънт, резултирайки в различни базови literaturи.

Концепцията за резилианса е тясно свързана със способността на един елемент или система да се обърне към стабилно, устойчиво състояние след разпад, разрушение. Вътре в организациите резилиансът се намира едновременно в индивидуален и организационен план и в отговор на турбулентния и прекъсвания. Това включва едновременно способност за систематична издръжливост така добре, както възможността да се адаптират към нови рискови среди. Проблемът за устойчивостта на човека пред жизнените трудности винаги е била значима и е привличала вниманието на изследователите. Бурните социални, икономически изменения, увеличаването на информационния поток, технологичните изменения се отразяват на субективното благополучие на човека, на качеството на живот, на развитието и устойчивостта на самата социална среда, респективно работната среда, организацията, самата личност в тази организация. Всички тези предизвикателства са предизвикателство пред психическата устойчивост на самата личност и нейното изучаване в науката все още е недостатъчно изучена. В живота на практика тази психическа устойчивост се проявява като интегрално свойство на личността. Разнообразната му проява в различни професионални и житейски ситуации и проявления определя и многоаспектността на този феномен.

В много от проучванията психическата устойчивост се разглежда

и изучава като обща мярка за психическо здраве на човека. Психическата устойчивост както вече стана ясно се проявява и изучава на индивидуално и на организационно ниво. В контекста на нейното дефиниране можем да я разглеждаме по отношение на развитието на организациите като сложно социално-психологическо образование, актуализиращо се на индивидуално-личностно ниво по отношение на психиката на човека, членовете на тази организация и се проявява като единен комплекс в определени трудни за организацията ситуации. Самото дефиниране на психическата устойчивост като многоаспектен комплекс от личностно психологически системообразуващи компоненти предполага нейното декомпозиране с цел детайлно, задълбочено и подробно изучаване. Разработките в контекста на проблема за резилианса поставят своето начало в рамките на психологията на развитието и по-конкретно психологията на децата, които се развиват добре, въпреки по-дискомфортното си семейно положение. Едновременно с това голяма част от изследванията в областта на здравните проблеми са фокусирани върху ефектите на резилианс за преодоляване на травматични ситуации. Вижданията за резилианса показват в редица случаи съотнесеност към концепциите за само-ефективността, самосъзнателните механизми, личностна каузалност, личностна устойчивост и др.

Съдържателно становище сред дефинициите за резилианса е чувството за възстановяване, съвземане и рекуширане въпреки несполуката или промяната. Повечето концептуализации са концентрирани в идентифициране на резилианса като динамичен процес, който включва личностни, диалози, преговори през живота, който се колебае във времето, жизнената позиция и състояние. Различното и комплексното в дефинициите, концепцията и подходите прилагани от изследователите в полето на изучаване на резилианса превръща задачата за неговото идентифициране като прецизното определяне на резилианса в много трудна „успешната адаптация към житейските задачи в лицето на социалното неудобство или силно вредни условия”.

Основната концептуализация за резилианса като адаптация въпреки вредата като широко изразена, все пак резилианса е контекстуално изразен по много начини. Изолирани вредни въздействия имат различна значимост за резилианс за подобни опити, отнасящи се покрай други нежелателни събития. Следователно Резилиансът е най-добре разбран като многоизмерим и вариативен във времето и обстоятелствата. Една причина за липса на консенсус при дефинирането на резилианса е разглеждането му, изучаването му от много психологически дисциплини и разнородни проучвания, което прави понятието

нееднозначно. Независимо от различните гледни точки, основното концептуализиране на резилианса като адаптация и отскачане, риколет, въпреки че вредата е разгледана като добра стартова позиция с цел обща рамка или референция.

Изследванията сочат три категории по отношение на категоризацията на резилианса. Именно това категоризиране дава възможност да се видят приликите и разликите в подходите, според това къде те са фокусирани: върху интерналните атрибути на личността; върху социалното обкръжение или върху комбинацията от двете.

1. Личностни (индивидуални) характеристики – резилиансът е интернален за личността и се разглежда като вродена способност на индивидуалните процеси, които формират част от тази личност. Това включва вътрешен локус контрол, емоционална самооценка, оптимизъм, перспективност, чувство за хумор, самоефективност – има се предвид вяра в собствените възможности, адекватна самооценка, способност за решаване на проблеми.

2. Среда – резилиансът е изцяло зависим от опита на човека, който той има с неговото обкръжение. Така външни фактори на индивида, които ще детерминират как резилианса за личността и колко социална поддръжка той получава.

3. Личност-среда – резилиансът е продукт на личността в комбинация с влиянията на средата като семейство, социални и лични взаимоотношения.

Тук се разглеждат четири категории резилианс по отношение на организацията като характеристики на личността – професия, културата и оперативните процедури на организацията; характеристиките и влиянието на лидерите в организациите; или външните събития и среда, вътре с които организацията оперира:

1. Описание на професионалната позиция – резилиансът зависи от качествата на служебната роля на личността. Това са как въздействат изискванията на самата професия по отношение на личността, колко и какъв е контролът в тяхната работа, какъв тип мотиватори или награди / вътрешни или външни са свързани с специфичната професия.

2. Организационна култура и структура – културата на организацията и начинът, по който приема работните процеси и процедури като се разглеждат в качеството на централни за резилианса. Например, ако една организация има бюрократична структура в комбинация с командна и контролирана култура, това може да бъде детерминирано до степен, до която хората в организацията са способни да се съотнесат и адаптират към промяна. Резилиант организацията ефективно подрежда

стратегииите си, системите на мениджмънт, управленческа структура, това може да разкрие и да уточни продължаващите рискове на промяна, създават се ползи, поява на иновации.

3. Лидерство-изследователите смятат, че възникналото лидерство (лидерство от средите на средните мениджъри) и поддържащите лидерски стилове могат сериозно да повлияят на способността на служителите да проявяват резилианс по отношение на трудни, турболентни, застрашаващи събития. С особена актуалност са думите на Шварц „Лидерите са стюардите на организационния резилианс, те вдъхновяват или деморализират другите“ (Schwartz, 2003).

4. Систематична външна среда – външната среда и социалните взаимоотношения са ключът към резилианса. Ако мрежите от успешни взаимоотношения не са установени, за повечето служители и за организацията, според това виждане, няма ресурс за адаптация към ефективна и позитивна промяна. Социалната и институционална поддръжка се разглеждат като ключ за всяко едно от нивата. Организационният резилианс се разглежда като зависим от резилианса на работодателите.

Разглеждането на резилианса в рамките на личността и индивидуалните характеристики се определя като част от личността или като вродени характеристики. Едновременно с това резилианса се приема, че зависи от социалния контекст на средата. Така резилиансът е резултат от личностната структура комбинирана със социалните и средови фактори. Пет са ключовите ресурса, които са фокусирани на: а) личностната компетентност-самооценка, самоефективност; б) социална компетентност – добри комуникативни умения; в) личностна структура-способности за планиране и организиране; г) семейна свързаност, сплотеност и д) социална подкрепа от приятели и способността да подкрепяш.

Резилиансът може да се развива чрез фокусиране върху личностните роли и мотивирането на личността да я направи по-ангажирана и продуктивна в организацията. Двадесет и първи век бележи сериозен стимул за следване на модели, базирани на оценка за „силните страни на личността“, ресурси и способности. Психологическите качества на човека често се определят като ресурси, позволяващи, „ефективни действия, преодоляване на стреса и справяне с житейските трудности“.

Резилиансът може да се активира като възможен механизъм на хомеостаза, извеждайки организационната система със способността да поддържа критичните променливи и стабилността на вътрешната

среда на системата въпреки възможността от турбулентни външни средови условия. Организациите са концептуализирани като комплексна система, представена от мрежа компоненти, които си взаимодействат не линейно. Така тя може да бъде представена като динамична система. Чрез култивирането на елементите на резилианса в организационните системи, организациите могат да извлекат резилиант отговор и позитивно адаптиране към разрушителни събития.

Организациите споделят непредвидените, турбулентни и неочаквани събития непрекъснато като част от съществуването и развитието на бизнеса. Редица изследвания оценяват организационния резилианс в рамките на три дименсии: 1) ситуационна чувствителност, която включва две страни собственото функциониране на организацията и средата, в която тя функционира, как добре тя се разбира и управлява; 2) нейните ключови, уязвими страни, и 3) адаптивният капацитет на организацията, нейните атитюди и способност да се справи с промяната. Резилиансът по своята същностна проява показва, че една организация все още може да постигне важните си цели пред лицето на трудностите. Това означава не само намаляване на размера и честотата на кризите, но също така подобряване на способността и скоростта на организацията да управлява кризите ефективно.

Особено важно е да подчертаем, че организационният резилианс зависи от проявите на индивидуалния резилианс т. е. от резилианса на служителите в организацията, което допринася за проявата на организационния резилианс. „Резилиансът изисква стратегии на управление на тези рискове, които не са идентифицирани – скрити вътрешни зависимости, комплекс от рискове. Част от тези дълбоки вътрешни зависимости са дълбоко личностни и характеризиращи служителите, в контекста на същностни, личностни специфики, изразени в индивидуалните прояви на резилианса. А това от своя страна придобива особена важност и прояви в рамките и на конкретния тип организационна култура на организацията. „Добре управляваните рискове и ефективното планиране все още не могат да бъдат заменени с успешното лидерство и организационна култура на екипите, колективите. Концепцията за резилианс обединява всички тези аспекти“ (Fred Lutahans and Carolyn Yossef, 2007, p. 776).

„Една организационна система, където иновацията и творчеството са постоянна величина окуражават и възнаграждават, и където развитието на нови идеи е припознато като ключово за бъдещето развитие на организацията.“ Fred Lutahans представлява адаптивна способност за самата организация, което я определя вече като резилиант

организация (Fred Luthans and Carolyn Yossef, 2007, p. 778).

Изследванията показват, че съществено за проблемите на резилианса е, че осезаеми аспекти на организацията са тези, които се отнасят до проявите на организационна култура, лидерство и визия на организацията. Проявите на резилианса е следователно едно разглеждане на организационната култура и припознаване на силните и слаби страни на тази култура във време на кризи, трудни ситуации и предизвикателства.

Организациите имат отговорността да управляват, поддържат и оперират, да изграждат икономиката. Анализирането и оценяването на проявите на резилианс в организациите водят до извеждането на същностен фактор и предпоставки за проява на резилианс и именно във вътре-организационните и междуличностни взаимоотношения.

Глава трета

Постановка на проблема и изследователски дизайн на емпиричното проучване

Анализираната и проучена професионална литература по проблемите на организационната култура и проведените в тази насока изследвания показват, че се наблюдава широка вариативност от индивидуални и културни различия при проявите на организационната култура при различните типове организационни структури в сферата на икономиката.

Едновременно с това безспорен е фактът, че проявите на организационната култура са представени през призмата на оценки и виждания на работещи и служители в организациите. Именно в този смисъл съдържанието на организационната култура е рефлексия от индивидуалните прояви на съждения, мнения, оценки на членовете, служителите от различни типове организации и ведомства. Респективно различните типове организационна култура са дефинирани от специфичните личностни особености и психологически феномени на многообразието от индивидуалности в лицето на работещи, служители, мениджъри и др. В този конкретно психологически смисъл все още има с какво да бъде обогатено познанието и емпиричната конкретика, насочени към усъвършенстване на управлението в различни сектори на икономиката.

В контекста на организационното развитие проявите на организационната култура имат своята динамична проява във времето, условията и многообразието от различни по своя характер обстоятелства в

икономиката и обществото. В рамките на този анализ е нужно да отбележим такива по-конкретни обстоятелства и проблеми като времена на динамични промени, кризи, неочаквани, непредвидени природни и обществени предизвикателства и бедствия, турболентни ситуации и събития, които поставят на изпитание самите прояви на типовете организационна култура. Така устойчивостта на организационната култура се оказва в позиция на зависимост не само от външни предизвикателства, но и от психическата устойчивост (резилианс) на членовете на дадено организационно формирание. Именно тази психическа устойчивост на членовете на организациите ще допринесе за успешното преодоляване на непредвидените ситуации и събития, както и за успешното развитие на самите организации. При това конкретизирането на типовете организационна култура и специфичните степени на проява на организационния резилианс ще допринесат за по-задълбоченото и ясно дефиниране и съотнасяне на тези характеристики към различните бизнес организации и сектори на икономиката.

Формирането на организационната култура може да се осъществи стихийно, под влиянието на събития или целенасочено, под надзора и управлението на лидерите на организацията. Стихийно формираната организационна култура се появява от една страна в следствие на опитите за адаптация към променящата се външна среда, а от друга – като реакция на появяващите се проблеми във вътрешен план. Организационната култура действа едновременно в две посоки – стабилизира и приспособява организацията към средата. В моменти на криза тя е необходима за всички опора, която удържа целостта и обединява усилията. Тя е стратегически инструмент, позволяващ насочване на цялата организация към общите цели, мобилизира инициативата на членовете, подsigурява привързаността им към организацията и улеснява общуването. Изучаването на организационната култура е необходимо, за да се постигне базисно разбиране за това, което се случва в организацията, а също и за начина на нейното управление и усъвършенстване. Разглеждането и анализа на всички елементи на резилианса в професионалната литература и отграничаването му от гъвкавостта на организацията ще допринесе за извеждането на редица ясни характеристики за устойчивостта на организациите. Самите изследователи изтъкват, че за организацията е особено важно да бъде стабилна особено в условията на стрес и промяна.

Организационната култура се използва за обяснение на спецификата на процесите в организацията и най-вече за влиянието ѝ върху целите, нагласите, желанията, мотивацията и ценностите на работещите

в организацията. Организационната култура придава идентичност на служителите и им дава представа за организацията. Тя е източник на стабилност и приемственост и формира у персонала чувство за безопасност. Съблюдаването на организационната култура сменя тревожността, която възниква при неспособност да се предвидят събитията и по този начин проявява своеобразна защитна функция. Организационната култура притежава регулираща функция поради факта, че хората са усвоили модели за възприемане, интерпретиране и реагиране на ситуациите, които им осигуряват смисъл и комфорт.

Именно тези нейни особености определят действието на организационната култура, която създава устойчивост, но и адаптира организацията към средата, с което определя нивото на организационното здраве на дадената организация. Най-широко използваната дефиниция за организационна култура е на Едгар Шейн (1985), според който това е система от убеждения и ценности, открити, установени и развити от дадена група в процеса на справянето ѝ с проблемите на адаптация и интеграция, и приети от всички членове на организацията по конкретен начин да се възприемат и разрешават тези проблеми. В този смисъл мястото и значението на резилианса в организациите е ко-функционален психологически феномен, допринасящ важен фактор за развитието на различните типове организационни култури.

Като цяло повечето изследователи се обединяват при дефинирането на организационната култура около няколко основни момента. Това са най-напред базовите виждания, към които се придържат членовете на организацията в своето поведение и действия. Тези предположения са свързани с представата на индивида за заобикалящата го среда. Конкретно в нашата разработка привеждаме типологията на Камерън и Фрийман, определят четири типа организационна култура, обособени по две оси – механични процеси (акцент върху стабилност, порядък и контрол), органични процеси (акцент върху дискретност, динамизъм и др.) и вътрешна поддръжка (вътрешна ориентация, интеграция, единство), позиция във външна среда (външна ориентация, диференциация, съперничество). Споделяме вижданията за същността и основните характеристики на организационната култура на Е. Шейн и опирайки се на типологизирането ѝ по концептуалните подходи на Камерън и Фрийман, дефинитивно в емпиричната постановка на нашата разработка приемаме класифицирането на типовете организационна култура в очертаното рамкиране от четири типа. Комбинацията от крайните прояви на двете оси дава следните по-долу типове организационна култура.

Кланов тип организационна култура – набляга се на ценности като традиция, лоялност, екипна работа, чувство за принадлежност към организацията. Ръководителят е ментор, фасилитатор на процесите, стратегическите цели са насочени към развитие на човешките ресурси, привързаност и морал. Очакваният резултат от този тип култура е добра вътрешна и социална ефективност. Характерни са работните екипи, програмите за привързаност, ангажираност на служителите, наградите и поощренията в подобни организации се получават от целия екип на базата на общите постижение. Основните предпоставки в клановата култура включват виждането, че средата може да се управлява чрез работа в екип, където кариерното развитие на служителите, както и възприемането на клиентите е като партньори. В организации от този тип хората споделят много помежду си и се чувстват като едно голямо семейство. Традицията и лоялността гарантират целостта на организацията. Тук се разчита на ползата от индивидуалното развитие на всеки един и участието му в екипи. Успехът в голяма степен се определя от загрижеността за хората в тази организация.

Адхократичен тип организационна култура – основава се на ценностите на динамизма, иновацията, растежа, адаптивността и креативността. Лидерите се възприемат като иноватори, склонни да поемат рискове. Стратегическите цели визират иновациите, растежа, новите ресурси. Вниманието се обръща на външната среда. Главната задача на управлението при този тип организационна култура е да развива и насърчава творчеството, предприемчивостта и поемането на риск. Адаптивността и гъвкавостта са необходими за организациите от такъв тип. За тях е характерно, че ситуациите на неопределеност и несигурност са обичайни. Адхократичната организационна култура създава динамика на работните места, свързани с предприемаческа и творческа дейности. Лидерът е новатор, ориентиран е към поемане на рискове. Иновациите поддържат целостта на организацията като се стреми към бърз растеж и придобиване на нови ресурси.

Йерархичен тип организационна култура – вниманието е насочено към механичните процеси и външната поддръжка. Цени се стабилността, редът и точните правила. Ръководителят се възприема като организатор и координатор, а акцентът е върху стабилността, предсказуемостта и плавното реализиране на дейността. В рамките на този тип култура се постига социална ефективност. Стандартизирани правила и процедури ръководят служителите в дейността им. Системата за контрол е засилена и важните ценности са свързани с поддържането на ефективност, надеждна и гладко протичаща производствена дейност.

Формалните правила и политики са това, което поддържа целостта на организацията.

Пазарен тип организационна култура – вниманието е насочено към производството, целите се постигат чрез конкуриране и обмен със средата. Лидерът се възприема и е възприет като решителен и мотивиран към постижения и успех. Този тип организации са ориентирани към външната среда и са съсредоточени върху сделките предимно с външни за организацията клиенти, изпълнители и т. н. Конкурентоспособността и производството са основните ценности за такъв тип култура, която се постига чрез външно позициониране контрол. Основна задача на управлението е да насочва организацията към производителност, резултати и печалба. Лидерите са взискателни, фокусирани към конкуренцията. Успехът и напредъка са това, което поддържа целостта на организацията. Такива организации са ориентирани към постигане на организационните цели и реализиране на конкурентни дейности.

Организационната култура се развива и променя. Това се случва посредством няколко механизма, които лежат в основата на ученето. На първо място това е т. нар. „травматичен модел“, при който членовете се научават да се справят успоредно с възникващи трудни ситуации чрез изграждане на защитни механизми. Друга възможност е „модела на положителното ускорение“, чрез който доказалите ефективност поведения се повтарят и се вплитат трайно в организационния живот. Промяна в културата може да се постигне и чрез целенасочено управленско въздействие.

Представените същностни характеристики на типовете организационна култура в структурно отношение съдържат редица компоненти съотнесени съдържателно и функционално към ингредиенти, характеризиращи проявите на резилианс на работещите и заетите в организационните структури на бизнес средата. Определено в емпиричен план фокусираме изследователските си усилия към проучвания за установяване на същностни психологически конструкции, които определят мястото и степента на проява на резилианса в ефективното функциониране на различните типове организационна култура.

Проучената от нас професионална литература в редица изследвания изтъква определящото място на резилианса за по-ефективното развитие на организациите. Едновременно с това биха могли да се открият нови изследователски ниши, които според нас имат важно значение и ще допринесат за усъвършенстването при изучаването на човешкия капитал в контекста на неговите психологически потенциали,

а така и за укрепването, ефективността на бизнес организациите и техните организационни култури. Има три основни проблема, които са представени в литературата и които могат да бъдат групирани в 1) подходи; 2) адекватни и подходящи измервания и 3) ограничена обяснителна сила на изследванията. Подчертава се в резилианс литературата явната слабост и липса на изследователско внимание по отношение на социалните и културни контексти, както на индивидуално, така и на организационно ниво. Особено внимание е отделено на проучване на резилианса по отношение на индивидуалните фактори като липсват проучвания, насочени към изследване на влиянието на средата, културата върху поведението и адаптацията (Luthans and Cicchetti, 2000).

Прегледът на публикациите дава възможност да се констатира някои изследователски дефицити като в рамките на изучаването на индивидуалния резилианс, който не е с емпиричен фокус относно изследването на демографските фактори по отношение на пол, образование, възраст, професия. Липсват проучвания, свързани с работното място и удовлетвореността от работата, културата на организацията и т. н. По отношение на резилианса в организациите пък се изтъква, че липсват проучвания, които да се съотнесат с организационната култура на различните организационни структури, което има своето съществено отражение върху ценностите на членовете на тази организация, техните оценки и самооценки, субективната им удовлетвореност в професионален и личен план.

От психологическа гледна точка, отчитайки комплексния характер и съдържание на този феномен, определено трябва да подчертаем, че изграждането на отделните негови компоненти както в организацията, така и вън от нея ще допринесе за развитието на индивидуалния и организационен тип резилианс в неговата цялост като ефективен и действен психологически механизъм. Този индиректен личностно ориентиран подход на развитие на резилианса ще се отрази и на ефективното развитие на организационната култура на организациите, както и възможностите им за промяна и устойчивост в хода на тази промяна. Разбира се ще се наблюдават различни варианти на организационни култури, което определено ще допринесе за разгръщането на различни подходи за формиране на резилианса, който по своята същност ще обединява и акумулира психическата устойчивост на хората, на индивидите от дадена организация. Важно условие за изграждането на такива резилиант организации е приемането на виждането, че промяната е част от живота, от развитието и функционирането на организациите. Много е важно също така членовете на дадена организация да виждат

в нея възможности за само развитие, да изграждат позитивно мнение и самооценка за самите себе си, да виждат перспективи в работата си.

От представената и анализирана литература се установява, че е от важно значение проявата на резилианса в рамките на функционирането на организациите. Именно като важен компонент, определящ степента и действеността на резилианса се изтъква също така, че тази специфична проява на психическа устойчивост се реализира и функционира както на личностно, така и на организационно ниво.

През призмата на резилианса бихме могли да анализираме характеристиките на клановата организационна култура, за която е характерно чувството за екипност, което предполага усещане за безопасност, устойчивост, умерени рискове и епизодична проява на проблемни ситуации. Поведението от страна на служители-представители на този тип организационна култура се характеризира с повече рутина и сигурност, обусловено от чувството за принадлежност. Условиата и климата при този тип организационна култура не предполага и не изисква особено силно изразена проява на психическа устойчивост при служителите.

Характеристиките на адхократичната организационна култура и нейното ефективно функциониране изисква и предполага изразена проява на резилианс от страна на служителите и мениджърите в организациите и ведомствата.

Йерархичната организационна култура, която подробно представихме по-горе също предполага наличието на феномена резилианс като психическа устойчивост от страна на заетите в различни сектори на икономиката. Изразеността на този психологически конструкт изисква неговите перманентни и достатъчно добре изразени прояви и нива от страна на споделящите този тип организационна култура.

От изведените характеристики на пазарната организационна култура се оформя виждането, че нейното развитие, ефективното ѝ функциониране изисква убедително изразени прояви и нива на резилианс, които са фактор за ефикасност на този тип организационна култура в контекста на икономическото развитие.

При структурирането на изследователския дизайн на емпиричната част се насочихме към анализиране на типовете организационната култура и резилианс в различни организационни структури, основно от българска бизнес среда. Проучването на неголяма френска извадка има своето значение и е опит за кроскултурен изследователски аспект без претенции за определящо и водещо проучване в рамките на дисертаци-

онната разработка. Това определено дефинира основната цел на разработката, а именно:

Установяване и описание на типа организационна култура и нива на резилианс на работещите във фирми в българска икономическа среда и такива във Франция.

Така формулираната цел очерта следните по-детайлни задачи на нашето проучване.

1. Установяване на психометричните параметри на приложният изследователски инструментариум, а именно въпросникът, предназначен за определяне на типа организационна култура по Камерън и Фриймън Фриймън и 14-айтемна скала за измерване на резилианс на Гейл М. Уегнилд и Хийтър М. Янг (Gail M. Wagnalid & Heather M. Young).

2. Определяне типа организационна култура, отразен в оценките на служителите във фирмените организации.

2.1. Анализ на типовете организационна култура в изследваните сектори на икономиката.

2.2. Установяване на взаимозависимост между проявите на преобладаващия тип организационна култура и възрастта на изследваните лица.

2.3. Анализ на съотношението на преобладаващия тип организационна култура и полът на изследваните лица, служители във фирмените организации.

2.4. Изучаване и констатиране на съотношение между типът организационна култура и стажът на работещите във фирмите.

3. Да се направи описателен анализ на установените и преобладаващи нива на резилианс в изследваните организационни структури в българската икономика.

3.1. Установяване на спецификите на проява на резилианса в различни сектори при служители от различните организационни структури.

3.2. Установяване на взаимозависимост между проявите на резилианса и възрастта на изследваните лица.

3.3. Анализ на съотношението на проявите на резилианса на изследваните лица по пол служители във фирмените организации.

3.4. Изучаване и констатиране на съотношение между проявите на резилианса и стажът на работещите във фирмите.

4. Да се направи описателен анализ на установените преобладаващи типове организационна култура на фирми във Франция (по същите показатели, както в българските организации).

4.1. Анализ на типовете организационна култура в изследваните сектори на икономиката във Франция.

4.2. Констатиране на взаимозависимост между проявите на преобладаващия тип организационна култура и възрастта на изследваните лица.

4.3. Анализ на съотношението на преобладаващият тип организационна култура и полът на изследваните лица, служители във френските фирмени организации.

4.4. Изучаване и констатиране на съотношение между типът организационна култура и стажът на работещите във френските фирми.

5. Да се направи описателен анализ на установените и преобладаващи нива на резилианс в изследваните организационни структури в изучаваните френски сектори на икономиката.

5.1. Анализ на спецификите на проява на резилианса в различни сектори при служители от изучаваните организационни структури.

5.2. Установяване на взаимозависимост между проявите на резилианса и възрастта на изследваните лица.

5.3. Анализ на съотношението на проявите на резилианса на изследваните лица по пол служители във фирмените организации.

5.4. Изучаване и констатиране на съотношение между проявите на резилианса и стажът на работещите във френските фирми.

Така формулираните цел и задачи ни дават основание да дефинираме следната хипотеза.

Типът организационна култура и проявите на резилианс са със специфични характеристики и определени съотношения в изучаваните сектори на икономическата сфера, възрастта на заетите в тях, прослужените им години и пол.

За реализирането на структурираните по-горе цел, задачи и хипотеза приложихме: 1) въпросникът, предназначен за изучаване на типологията на организационната култура на Камерън и Фриймън и 2) 14-айтемна скала за измерване на резилианс на Гейл М. Уегнилд и Хийтър М. Янг (Gail M. Wagnalid & Heather M. Young).

В изследването като цялостна извадка участваха от РБългария за проучване на типовете организационна култура – 303 изследвани лица; за проучване проявите и степента на резилианса – 298. В извадката от

проучването във Франция има 72 проучвани лица от различни сфери на френския бизнес.

Методологията на изследването включва системен анализ от кабинетно проучване, наблюдения от практиката и собствено емпирично изследване по темата в компании в Р България и Франция. Конкретно методологията на изследването включва – обектът на изследването, който е конкретен фрагмент от социалната реалност, където съществува изучаваният проблем и която се подлага на непосредствено изследване. Определянето на обекта става върху основата на формулировката на темата, анализа и степента на нейното проучване, поставените цели и задачи на изследването. В нашия пример *обект на изследване е: служители от най-често срещаните сектори от българската и френска икономика.*

Предметът на изследването включва най-съществените свойства на изучавания обект, анализът на които е особено значим за решаването на задачите на изследването. Върху определянето на предмета влияят: а) реалните свойства на обекта, б) знанията на изследователя за тези свойства, в) целевата нагласа, г) задачите на изследването. Конкретно за нашето проучване – *изучаване на типовете организационна култура и проявите на резилианс в различни сектори на българската и френска икономика.*

Измерването на организационната култура се осъществява чрез оценката на съответната скала, а тя е количествено изразена променлива. Ако използваме количествените променливи като оценка на преобладаващия тип организационната култура, то тогава по-голямата оценка (средна стойност или медиана) ще показва преобладаване. Това е направено като се осъществяват следните стъпки:

1. Намират се обобщаващите статистически характеристики на четирите скали или типовете организационни култури по възрастови групи, стаж, пол и сектори в икономиката.

2. Правят се тестове за нормалност на разпределението на четирите скали по възрастови групи. Ако разпределението във всички селектирани групи е нормално се постъпва по един статистически подход, ако не е предприемат се други статистически решения. При нашето проучване е налице втората възможност и това се осъществява, както следва.

- 2.1. Избира се една от групите като се прилага непараметричен тест на Фридман за зависими извадки, за да се определи дали има поне една двойка скали, чиито характеристики се различават статистически значимо (тук се сравняват медианите). Ако P стойността е по-малка от

0,05, то това означава, че поне има една значима разлика, а ако е по-голяма от 0,05, то това означава, че няма нито една статистически значима разлика.

2.2. Когато Р стойността е по-малка от 0,05 се прилага пост-хок тест, за да се открие точно кои скали се различават статистически значимо. Това се извършва с теста на Уилкоксон, при който се сравняват всички двойки скали или в нашето изследване типове организационна култура – при четири скали сравненията са шест на брой. Тогава нулевата хипотеза се отхвърля при стойности на алфа, определена чрез поправката на Бонферони. За тези шест сравнения се получава коригирана стойност на алфа – 0,0083. Това означава, че различието между две скали по теста на Уилкоксон ще бъде статистически значимо, ако Р стойността е по-малка от 0,0083.

За обработката и анализа на получената информация е приложена статистическа програма на SPSS.

Описание на методическия инструментариум

Въпросник за измерване на типа организационна култура

За анализа на организационната култура в организациите е използван въпросник, основан на типологията на Камерън и Фриймън. Той систематизира четири типа организационна култура, получени като комбинация по две оси: механични процеси/органични процеси и вътрешна поддръжка/позиция във външната среда. (фиг. 1)

Фигура 1. Типология на организационните култури по Камерън и Фриймън

Ориентация към външната среда	Адхократична култура	Пазарноориентирана култура
Ориентация към процесите вътре в организацията	Кланова култура	Йерархична култура
	Органични процеси	Механични процеси

Механичните процеси се изразяват в акцент върху стабилността, реда и контрола в организацията. В другия край на това измерение стоят органичните процеси, чийто акцент е поставен върху дискретността, динамизма и пр. Вътрешната поддръжка се изразява във вътрешна ориентация, интеграция и единство в рамките на организацията, а позицията във външната среда отразява външна ориентация, диференциация, съперничество, конкурентност.

Използваният въпросник се състои от 16 айтема. Типа на културата на организацията се установява чрез използване на твърдения, измерващи отделни нейни характеристики, типа ръководител, свързващата част на организацията и стратегическата ѝ насоченост.

За определяне на отношението на анкетираните по 16-те айтема е използвана 5-степенна скала. В нея възможностите за оценка варират между 1 (напълно не съм съгласен) и 5 (напълно съм съгласен). Средната оценка разкрива неутрална позиция, намираща израз като "нито не съм съгласен, нито съм съгласен". Оценки 2 и 4 са предвидени за обозначаване на умерени мнения по твърденията във въпросника. За определяне на надеждността на инструмента за установяване на типовете организационна култура бе проведено пилотно изследване. В това проучване се формира извадка от 146 изследвани лица от фирми с различен предмет на дейност – основно фирми, осъществяващи търговска дейност, служители в банковия и финансов сектор и заети в секторите на услугите и туризма.

Количественият анализ на типа организационна култура се основава на резултати, получени с помощта на статистически процедури на статистическа програма SPSS. Според получените резултати за установяване на вътрешната консистентност на въпросника, то алфа на Кронбах е $\alpha = 0.817$. Според приетите критерии, за които споменахме по-горе такава стойност се оценява като много добра, макар че групата на изследваните лица няма претенциите за представителност на извадката. Коефициентът за надеждност на скалата е алфа (α) на Кронбах (Cronbach's alpha) и показва "вътрешната устойчивост" на един тест, в даденият случай въпросникът за установяване на типът организационна култура в нашето изследване.

Усилията на изследователите за търсене на адекватна измерителна техника на резилианса са представени достатъчно в професионалната литература. Изборът ни върху 14-айтемната Резилианс Скала и най-вече скалата на Гейл М. Уегнилд и Хийтър М. Янг е продиктуван

от богатия опит на тези изследователи, които в първите си психодиагностични опити разработват 25-айтемна Резилианс Скала. Усилията им са насочени към изработване на измерителни скали с точна и редуцирана айтемна структура, което води до изграждането на тази 14-айтемна Скала. Удобството в прилагането на тази методическа техника, че тя е предназначена за самооценяване, което е предпоставка за достатъчно по-широко използване в приложни проучвания в областта на мениджмънта и подбора на кадри. От таблицата е видно, че стойностите на вътрешната консистентност на използваната резилианс скала, алфа на Кронбах е $\alpha = 0.862$ т. е. те са много добри при изследваната пилотна извадка българска популация, което дава основание за достоверност и на получените резултати от проведеното проучване в българска бизнес среда.

Глава четвърта

Анализ на резултатите от изследване на типовете организационна култура

Проучваните изследвани лица са най-ярко представени в сектор търговия и услуги почти 40% от изучаваната извадка. Следват проучваните в сектор строителство и производство – 16,7 %, на трето място са административните служители – 16,3 %, следвани от представителите на туристическия бранш – 13,7%. Най-малко са представителите от сектор IT специалисти – 6,5 %.

От извършените статистически процедури с помощта на SPSS програма проявите на организационната култура в различните сектори на икономиката е представена на табл. №1.

Таблица № 1
Обобщаващи статистически характеристики на четирите типа
организационна култура в проучваната бизнес среда

Тип дейност		кланов	адхокра- тичен	йерар- хичен	пазарен
1 – търговия и услуги	Mean	13,80	14,87	15,38	15,83
	N	105	104	104	103
	Std. Deviation	3,289	2,581	2,521	2,959
	Median	14,00	15,00	16,00	16,00
2 – строителство и производство	Mean	13,70	15,57	15,02	16,88
	N	43	44	44	42
	Std. Deviation	3,827	2,654	2,348	2,297
	Median	13,00	16,00	15,00	17,00
3 – IT специалисти	Mean	14,65	16,00	15,41	16,41
	N	17	17	17	17
	Std. Deviation	3,278	1,803	2,152	2,526
	Median	15,00	16,00	15,00	16,00
4 – административни служители	Mean	13,33	14,07	15,40	15,31
	N	42	42	43	39
	Std. Deviation	3,303	2,891	1,904	2,178
	Median	14,50	14,00	15,00	16,00
5 - туризъм	Mean	14,14	14,17	15,28	16,36
	N	35	36	36	36
	Std. Deviation	2,746	3,130	2,250	3,025
	Median	15,00	14,00	16,00	17,00
6 – логистика	Mean	14,78	15,12	15,50	15,50
	N	18	17	18	18
	Std. Deviation	2,756	3,516	1,917	3,276
	Median	15,00	15,00	15,00	15,50
Общо	Mean	13,88	14,85	15,32	16,01
	N	260	260	262	255
	Std. Deviation	3,280	2,788	2,285	2,779
	Median	14,50	15,00	15,00	16,00

Чрез приложената статистика търсим отговор на въпроса дали е възможно за всеки сектор от икономиката да се види кой е преобладаващият тип организационна култура и дали различията са значими при изследваната извадка. Измерването на културата е количествена променлива и се вижда, че всяка култура присъства във всеки един сектор от икономиката. Използването на количествените променливи като оценка на преобладаващия тип организационна култура, то тогава и по-голямата средна оценка/ средна стойност или медиана/ ще представя и преобладаването на този тип организационна култура.

По-конкретно като цяло различните типове организационна култура са представени почти равномерно по отношение на цялата проучвана извадка, което е видно от стойностите на средните в рамките на обобщаващите статистически характеристики, а именно 14.00 е представена клановата организационна култура сред проучваните, 15.00 е адхоркратичната организационна култура, също 15.00 е йерархичната организационна култура и 16.00 е пазарната такава. От данните в качеството на обобщаващ анализ става ясно, че водещи са тези типове организационна култура, които са насочени към външната среда, пазара, разчита се на лидерските позиции на ръководителите, придружени от типове организационни култури, които са ориентирани към вътрешните процеси на организацията, на взаимоотношенията в нея, на вътрешната поддръжка.

Независимо от малките различия на проява тип организационна култура и сектор в икономиката все пак е редно да обърнем внимание на някои разлики по отношение на изследваните сектори, така например в сектор *търговия и услуги* йерархичният и пазарен тип организационна култура са еднакво представени – по 16.00. Това означава, че за представителите на този сектор е еднакво важно ангажираността и насочеността към механичните процеси и вътрешната поддръжка в организацията. Цени се стабилността, реда и точните правила. Ръководителя се възприема като организатор и координатор, а акцентът е върху стабилността, предсказуемостта и плавното извършване на дейността. В този тип култура се постига добра социална ефективност.

Едновременно с това вниманието на хората, представящи пазарния тип организационна култура е насочено към производството, като целите се постигат чрез конкуриране и обмен със средата. Лидерът се възприеман като решителен и мотивиран към постижения. Този тип култура търси конкурентни предимства, установяване на превъзходство и доминиране на пазара.

По отношение на сектор *строителство и производство* преобладаващият тип организационна култура е пазарният тип, което най-ясно е изразено чрез стойностите на средните и медианата (17.00), следван от адхократичния тип, което извежда като водеща нагласа на ангажираните в този сектор с производството, конкретната дейност в това производство и наличието на конкуренция не е чужда на представителите от този сектор. Съответно ръководителят е оценяван и трябва да отговаря на тази представа и оценка като решителен и мотивиран за реализиране на трудовите постижения. При този тип култура се търсят конкурентни цели и предимства с цел водещи на пазара организации. Тази тенденция е свързана и с привързаността към процесите и поддържането на организацията, основава се на ценностите на динамизма, иновацията, растежа, адаптивността и креативността. Лидерите се възприемат като иноватори, склонни да поемат рискове. Стратегическите цели визират иновациите, растежа, новите ресурси. Внимание се обръща на външната среда.

По отношение на сектора *IT специалисти* еднакво са представени адхократичната и пазарната организационни култури т. е. 16.00. Това показва, че за този сектор на икономиката в еднаква степен са водещи в мотивацията за развитие на организацията, както пазарната ориентация, така и иновационните тенденции. Ценности са трудовите атитюди, привързаността към успех и конкуренция на организацията, така и креативността, инициативността по отношение на иновативни политики, склонност към риск и растеж на организацията .

При представителите от сектор „*Административни служители*” наблюдаваме по-ясно открояване на пазарната организационна култура – 16.00, след което е проявата на йерархичната организационна култура – 15.00. Това отново показва водещата тенденция за реализация в конкурентна среда, като целите се постигат чрез конкуриране и обмен със средата. Лидерът се оценява и е възприеман като решителен и мотивиран към постижения и успехи като се търсят конкурентни предизвикателства, установяване на предимства и водещи позиции на пазара. Тази тенденция при лицата от този сектор е желателно да се реализира чрез проявите на ориентираност и нагласа към процесите и вътрешната поддръжка в организацията. Цени се стабилността, реда и точните правила. Ръководителя се възприема като организатор и координатор, а акцентът е върху стабилността и плановостта в дейността. При този тип култура се постига добра социална ефективност.

За сектора *туризъм* отново се наблюдава водеща да е пазарната организационна култура – 17.00, следвана от йерархичната – 16.00. Този

динамично развиващ се сектор на нашата икономика показва определено тенденции за представяне на характеристики, специфични за пазарния тип организационна култура, където конкурентното начало е водещо както за сектора, така и за неговите лидери. Този тип организационна култура се придружава от йерархичната, което допълва картината по отношение на проява на организационна култура в областта на туризма с това, че вниманието е насочено към механичните процеси и вътрешната поддръжка. Цени се стабилността, реда и точните правила. Мениджърите се възприемат като организатори и координатори, а акцентът е върху стабилността и плановото извършване на дейността. В този тип култура се постига добра социална ефективност.

В сектор логистика не се наблюдава преобладаването на един или друг тип организационна култура по 15.00 за всеки от четирите типа организационна култура. Може да се предположи, че в рамките на този сектор на икономиката, който бележи своето развитие и растеж все още не са ясно очертани водещите типове организационна култура от една страна, а вероятно с разгръщането му ще се наблюдават определени тенденции. На този етап вероятно комбинираното представяне и на четирите типа организационна култура са особено важни за пълноценното му функциониране.

От данните е видно, че определяща организационна култура за изследваните сектори в икономиката е пазарната, която се допълва и паралелно присъства от друг тип организационна култура, която се представя в голяма степен от спецификата на даден сектор. Това дава възможност за една по-пространна характеристика и по-детайлно представяне на особеностите на организационната култура в проучваните от нас сектори на икономиката, което е особено важно за практиката на управление в различните сектори на икономиката.

Отчитайки сериозните демографски предизвикателства, които показват безспорната тенденция към застаряване на населението, определено смятаме, че изследвания в рамките на установяването на възрастовите особености ще допринесе за решаването на редица проблеми. Визираме конкретно бизнеса и управлението на човешките ресурси и необходимостта от познаване на възрастовите специфики на заетите в различни сектори на икономиката.

По отношение на четирите типа организационна култура и тяхната възрастова представеност може да разгледаме таблица №2.

Таблица №2
Обобщаващи статистически характеристики на четирите скали
по възрастови групи

<i>Възрастови групи</i>		<i>кланова</i>	<i>адхократична</i>	<i>йерархична</i>	<i>пазарна</i>
<i>1. <=24 г.</i>	<i>Mean</i>	13,82	14,92	15,32	16,14
	<i>N</i>	184	184	184	181
	<i>Std. Deviation</i>	3,287	2,856	2,295	2,761
	<i>Median</i>	14,00	15,00	15,00	16,00
<i>2. 25-29 г.</i>	<i>Mean</i>	13,82	14,02	15,26	15,78
	<i>N</i>	49	50	50	49
	<i>Std. Deviation</i>	3,120	2,615	2,078	2,608
	<i>Median</i>	14,00	14,00	15,00	16,00
<i>3. 30-34 г.</i>	<i>Mean</i>	14,97	15,14	15,40	15,57
	<i>N</i>	29	29	30	28
	<i>Std. Deviation</i>	2,860	2,812	2,401	2,911
	<i>Median</i>	15,00	15,00	15,00	16,00
<i>4. 35+ г.</i>	<i>Mean</i>	13,07	14,77	14,86	14,38
	<i>N</i>	14	13	14	13
	<i>Std. Deviation</i>	4,305	2,279	2,476	3,355
	<i>Median</i>	15,00	15,00	14,50	14,00
<i>всичко</i>	<i>Mean</i>	13,90	14,78	15,29	15,93
	<i>N</i>	276	276	278	271
	<i>Std. Deviation</i>	3,280	2,795	2,268	2,793
	<i>Median</i>	14,00	15,00	15,00	16,00

От таблицата става ясно, че за лицата до 24 г. възраст относително преобладаващ е типът пазарна организационна култура т. е. насоченост към конкуренция, постижения, търсене на превъзходство и доминиране на пазара, в бизнес средата. Най-слабо е изразена клановата организационна култура т. е. недостатъчна проява на ценностни нагласи, лоялност, желание за екипна работа и чувство за принадлежност към екипа, фирмата. Недостатъчна изразеност към вътрешна и социална ефективност в организациите.

Във втората възрастова група до 29 г. вече наблюдаваме тенденцията на леко намаляване на проявата на пазарната организационна култура с относително нарастване на йерархичната организационна култура т. е. отчита се проявата на леки нарастващи нюанси към проява на организационна култура, която се характеризира с проява на вътрешно поддържане на служителите. Цени се стабилността и точните правила. Имаме не особена промяна в проявите на пазарната и адхократичната организационни култури.

При възрастовата група от 30 до 34 г. наблюдаваме преобладаването на пазарната организационна култура, но нейната изразеност не е така ярко очертани, както при изследваните лица до 24 г. Тук отчитаме завишаване на клановата организационна култура, както и на адхократичната т. е. тенденции към иновативност, креативност, растеж на организационната структура.

Относно последната възрастова група 35 г. и нагоре, макар и най-слабо представена в нашето изследване, от получените резултати става ясно, че се наблюдава почти равномерно представяне на адхократичната и йерархична, както и на пазарната организационни култури и по-слабо на клановата организационна култура.

Важен фактор, който има своето значение и отношение към проявите на типовете организационна култура смятаме, че имат и прослужените години. Проучваната извадка е представена в две групи изследвани лица. Едната група е със стаж до 5 г., а другата над 5 г. Разглеждаме особеностите и резултатите според стажа на изследваните лица като отчитаме от една страна възрастовата периодизация в рамките на възрастовата психология и от друга опитите за детерминиране на процесите за адаптация, вработване и придобиване на рутина за дадена професия във времето като изследваните лица са със стаж минимум 6 месеца.

Осъществените изследователски търсения и получените данни ни дават основание за един по-синтезиран анализ съобразно формулираните цел, задачи и хипотези в изследователският дизайн на представената разработка. Проведеното проучване и анализа на масива от данни ни дават основание да формулираме следните по-важни обобщение и изводи относно особеностите на типовете организационна култура в рамките на даденото изследване.

И така изучаваните типове организационна култура в изследваните от нас сектори на икономиката показват следните особености.

Най-ярко е представена *пазарната организационна култура* и то

в секторите „Строителство и производство“, „ИТ сектора“, „Административни служители“.

Йерархичната организационна култура е особено типична за секторите „Търговия и услуги“ и с аналогични стойности е по отношение на сектор „Туризм“. Еднакви са стойностите относно проявлението на тази организационна култура при секторите „Строителство и производство“, „Административни служители“ и „Логистика“.

Адхократичната организационна култура е най- ясно очертана в сектор „Строителство и производство“, „ИТ сектора“, които са с близки статистически данни. Следват също с еднакво представяне според статистиката секторите „Търговия и услуги“ и „Логистика“.

Клановата организационна култура е характерна преди всичко за секторите „Туризм“, „Логистика“ и „ИТ сектора“. Тук е изразена и пазарната организационна култура. По отношение на клановата организационна култура трябва да изтъкнем, че независимо от това, че тя е слабо представена сред изследваните лица, макар не водеща, тя е обикновено с нормална разпределеност сред изследваните от нас сектори на икономиката. В този контекст макар и не определяща, но е проявяваща се със статистическа значимост в съотношение с другите типове организационна култура и това подсказва наличието на нагласи и желание за съблюдаване на традициите, лоялността, добрата вътрешна ефективност на взаимоотношенията в организациите.

Обобщенията на данните по сектори в икономиката изисква и тяхното водещо представяне по типове организационна култура вътре в секторите, което според нас е от особено практическо значение за конкретното и ефективно управление на тези сектори като се вземат под внимание типовете организационна култура.

Представените обобщения по сектори биха били надежден ориентир при управлението на представените сектори в бизнес средата. Анализите ясно очертават определящата организационна култура за изследваните сектори в икономиката, която е пазарната, и която се допълва и паралелно присъства с друг тип организационна култура и това се предпоставя в голяма степен от спецификата на дадения сектор. Това дава възможност за една по-пространна характеристика и по-детайлно представяне на особеностите на организационната култура в проучваните от нас сектори на икономиката. Тяхното конкретно познание е надеждна основа за проектиране на ефективното управление на човешките ресурси в секторните икономики.

По отношение на *нормалност на разпределението* на типовете организационна култура вътре в проучваните сектори се установяват

следните особености. От представените статистически данни става ясно, че клановата култура е с определена степен на значимост по отношение на нормалното ѝ разпределение в сектор „Строителство и производство“ и е с нормално разпределение само в този сектор (0.188) от изследваните сектори. С елемент на нормално разпределение в рамките на йерархичната организационна култура, но с по-ниски стойности е в същия този сектор „Строителство и производство“ – 0.051. Адхократичният тип организационна култура има своята нормална разпределеност само по отношение на ИТ специалистите със стойност на критерия на Колмогоров-Смирнов (0.142). В рамките на този сектор на икономиката с по-слаба проява на нормалност на разпределението е пазарният тип организационна култура (0.069). Йерархичната организационна култура е с най-добро нормално разпределение в сектор „Логистика“ (0.089), следван от сектор „Туризм“ – 0.71 и сектор „Търговия и услуги“, както вече отбелязахме. Характеристиките на проявите за нормалност при клановата организационна култура са с тенденции за нормалност на разпределението по отношение на сектор „Логистика“ (0.139) и „ИТ специалистите“ (0.069). Отчитайки степента на значимост за нормалност на разпределението на четирите скали съотнесени към различните сектори на икономиката, можем да направим известни обобщения. Определено за сферата на строителството и производството със стойности за значителна нормалност на разпределението е клановата организационна култура и в по-малка степен йерархичната организационна култура. За специалистите в ИТ сектора с по-големи стойности за нормална разпределеност е адхократичната организационна култура, следвана от пазарната такава. За сектор „Логистика“ с проява на някаква степен на нормалност на разпределението е пазарната организационна култура (0.139), следвана от йерархичната организационна култура (0.089). Статистическата картина при сектор „Туризм“ с проява на степен на нормалност на разпределението е йерархичната организационна култура (0.071).

Детайлното представяне на типовете организационни култури в анализираният от нас сектор на икономиката са представени по-горе. Смятаме, че е важно да акцентираме върху отчитането на наблюдаваната тенденция за наличието на хетерогенен, смесен тип организационна култура в различните сектори, при това в отделните сектори се констатира комбинатиите от статистически значими връзки при различни типове организационна култура. Всичко това показва сложността при управлението на различните сектори, което изисква умело

анализиране и съчетаване на различните типове организационни култури, отчитането на тяхното взаимно допълване с цел оптимално управление и функциониране на отделните сектори и техните организации. Определено се наблюдава водещото значение на една от организационните култури, но нейното реализиране в мениджърски план е съчетано с функционирането и на други типове организационни култури, които допълват в детайли нейните специфики по отношение на всеки един сектор от проучените от нас в икономическото пространство. Смятаме, че прецизното диагностициране на организационната култура в различните сектори на нашата икономика ще доведе до по-ефективно управление на самите сектори с фокус върху човешките ресурси.

Обобщението на данните относно типовете организационна култура и възрастта на изследваните е от важно значение за практиката на управление не само за мениджъри и управляващи различни организационни структури, но и за секторите „управлението на човешките ресурси“.

Можем да синтезираме получените резултати като отбележим, че се наблюдава една плавна синхронизация по посока разгръщане на вътрешна организационна поддръжка, растеж, развитие на организацията, социалната ефективност, иновативни нагласи и постепенно редуциране, намаляване на акцента към ценности като традиции, екипна работа, чувство за принадлежност за сметка на търсене на креативното постижение и нарастване на иновативните нагласи в организациите.

Обобщено за цялостното изследване за цялата извадка във възрастов аспект можем да определим като относително доминираща организационна култура пазарната, следвана от йерархичната, адхократичната и клановата организационни култури. Тези тенденции според нас сочи и към една друга тенденция, постепенно минимализирани нагласи към прояви на поведение, характеризиращо пазарната ориентация и отношение от страна на служителите в различни сектори на нашата икономика, и вече наличието на ориентация към такива ценности като традиции, лоялност, екипност, чувство за принадлежност към организацията, макар че очакванията тук са за добра вътрешна ефективност на личностово и социално ниво. Постепенно с по-високи средни стойности са адхократичната, йерархичната организационни култури, както постепенно, почти едновременно, хармонично нарастват с възрастта, с проява в по-зрелите възрастови групи.

Тези прояви на организационна култура бихме могли да разгледаме през призмата на възрастовите периоди в развитието на човека в

психологията. Така периодът 19-28 г. се определя като период на младостта, което при нашето проучване обхваща първите два възрастови периода и две групи изследвани лица – това определено обяснява преобладаването на пазарните, конкурентните нагласи на младите хора към доминиране на пазарните атитюди, нагласи за конкуренция, готовност за съревнование и бързи постижения. При другите възрастови групи трудно може да се твърди за детерминиращо представяне на една от четирите организационни култури, но в същото време е нужно да изтъкнем, че това е периодът на кризата на младостта, който започва някъде към 29 г. и продължава до 33 г. възраст. От позицията на психология на развитието и възрастовата психология индивидите в този онтогенетичен период изживяват редица личностови, индивидуални, вътрешни, духовни, семейни трансформации, които по един определен начин са част от растежа на личността, нейното развитие. Това от своя страна налага един специфичен отпечатък върху нагласите, вижданията, отношенията, ценностите и определяне на своето лично, персонализирано място в професионалното развитие и трудова реализация, както по отношение на самата личност, така и по отношение на професията, професионалната позиция, което рефлектира и в проявите на организационната култура. Редуцират се, балансират се поведенческите прояви и личностови нагласи като категоричност, безкомпромисност, липса на гъвкавост и алтернативност във вижданията за личностово, професионално и трудово израстване. Нараства нивото на самокритичност, самоанализ и толерантност при благоприятно разрешаване на кризисите в тези възрастови периоди.

Обобщението на данните относно *пола* на изследваните лица и проявите на тип организационна култура показват, че 62% от изследваните лица са жени като се има предвид, че проучваната извадка е 282 като цялостна извадка. Съответно 32% е групата на изследваните мъже. Данните от проведените обобщаващи статистики по отношение на четирите типа организационна култура за групата на жените сочат най-ниските стойности за клановата организационна култура и най-високи стойности за пазарната организационна култура т. е. преобладаване на този тип ориентация на организационната култура. От получените данни за мъжете става ясно, че най-ясно е очертана пазарната организационна култура, а най-слабо изразена е клановата. Независимо от по-слабото присъствие в извадката на мъжете, то и за двата пола пазарната организационна култура е приоритетна, докато клановата е най-слабо представена. В това отношение преобладаващите организационни култури при мъжете и жените показват близки тенденции.

Относно констатираните типове организационна култура според *прослужените години* се разкрива, че 64,3% са лицата със стаж до 5 г. и 11% са лицата със стаж над 5 г. Тези данни се синхронизират и с данните, представени във възрастов аспект, където преобладаваща е групата на изследваните лица до 25 г. Ще обобщим данните от първата проучвана и обособена от нас група, тази със стаж до 5 г. , където средните стойности сочат, че с най-ярко проявление е пазарната организационна култура и най-слабо представена е клановата организационна култура. Тенденция, която наблюдаваме и констатираме и при посочената по-горе изследвана възрастова група т. е. възрастова група до 24 г. При лица със стаж до 5 г. този тип организационна култура е кланова и няма статистически значима разлика с другите типове организационни култури. За хората с прослужени години над 5 г. е характерно също така определена статистическа значимост при наличието на пазарен тип организационна култура. При проучваните лица, заети в различни сектори на икономиката със стаж до 5 г. пазарната организационна култура е най-ярко представена, докато при лицата с прослужени години над 5 г. тя е с най-висока средна стойност.

Представените данни показват настъпването на промяна в нагласите и оценките, предпочитанията на лицата с по- висок трудов стаж. Определено това са служители в по-зряла възраст. Наблюдаваната тенденция показва промяна на нагласите и ориентацията към предпочитани и различно оценявани организационни култури в контекста на повишаване на трудовия стаж при изследваните от нас лица.

Глава пета

Анализ на проява на резилианс на заетите в изучаваните сектори на икономиката

Нивото на проява на резилианс сред респондентите от различните проучвани сектори в контекста на цялата извадка е представено на таблица №3.

Таблица №3
Степени на проява на резилианс на изследваните лица по сектори
в икономиката

			Оценка						Total
			<= 56 много ниско ниво	57 - 64 ниско ниво	65 - 73 средно ниво	74 - 81 средно високо	82 - 90 високо	91 - 98 много високо	
Сектори на икономиката	Търговия и услуги	Count	2	1	6	10	18	7	44
		% within Оценка	20,0%	25,0%	18,8%	18,9%	22,8%	12,5%	18,8%
	Строителс- тво и произ- водство	Count	1	1	9	8	15	5	39
		% within Оценка	10,0%	25,0%	28,1%	15,1%	19,0%	8,9%	16,7%
	IT специа- листи	Count	1	0	2	2	3	4	12
		% within Оценка	10,0%	,0%	6,3%	3,8%	3,8%	7,1%	5,1%
	Админист- ративни служители	Count	4	2	13	18	26	27	90
		% within Оценка	40,0%	50,0%	40,6%	34,0%	32,9%	48,2%	38,5%
	Туризм	Count	1	0	1	11	6	4	23
		% within Оценка	10,0%	,0%	3,1%	20,8%	7,6%	7,1%	9,8%
	Логистика	Count	1	0	1	4	11	9	26
		% within Оценка	10,0%	,0%	3,1%	7,5%	13,9%	16,1%	11,1%
Total	Count	10	4	32	53	79	56	234	
	% within Оценка	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Получените резултати ни дават основание представим някои тенденции по отношение степените на проява на резилианс в цялостния обем на проучваната извадка от заети лица в различни сектори на българската икономика. И така най-високото ниво на проява на психическа устойчивост са характерни за сектор „Административни служители“ – 48,2%, следван от сектор „Логистика“ – 16% и на трето място е сектор „Търговия и услуги“ – 12,5%.

Високите нива се срещат преобладаващо при заетите също от сектор „Административни служители“ – 32, 9%, на второ място е сектор „Търговия и услуги“ – 22,8% и съответно на трето място е „Строителство и производство“ – 19% .

Средно високите степени на резилианс са убедително представени при сектор „Административни служители“ – 34%, следва сектор „Туризм“ – 20,8% на трето място е сектор „Търговия и услуги“ – 18,9%. Относно средните нива на резилианс се наблюдават следните тенденции, които заслужават да бъдат интерпретирани и анализирани. Най-ясно е изразена линията на тези средни нива при сектор „Административни служители“ – 40,6%, на второ място е сектор „Строителство и производство“ – 28,1% и на трето е сектор „Търговия и услуги“ – 18, 8%.

Особено внимание заслужава и прави впечатление, че най-ярко са очертани общо взето високите нива на психическа устойчивост резилианс в сектор „Административни служители“, което показва както изискванията на самата професионална дейност и необходимостта от устойчиви прояви на този феномен. В голяма степен това е предпоставено от характера на изпълняваните професионални дейности, изискващи работа с хора, взаимоотношения от делови, служебен характер. На второ място по отношение на проява на резилианс е сектор „Търговия и услуги“. И тук трябва да подчертаем, че успешното развитие на този сектор зависи от качеството на общуването в рамките на конкретните продажби и предоставяни услуги, проява на комуникативни компетенции на всички нива на функциониране на този сектор. Това показва, че и при двата сектора ефективното им развитие е предпоставено от комуникативните умения и компетенции, от личностните особености, включващи психическата устойчивост на служители и мениджъри особено при трудни, проблемни ситуации. Това обобщение едновременно с това открива, но и налага необходимостта от изграждане, формиране на тази психическата устойчивост, което е необходимо при заетите в тези сектори. Това от своя страна е важно условие за успешното управление и развитие на тези сектори.

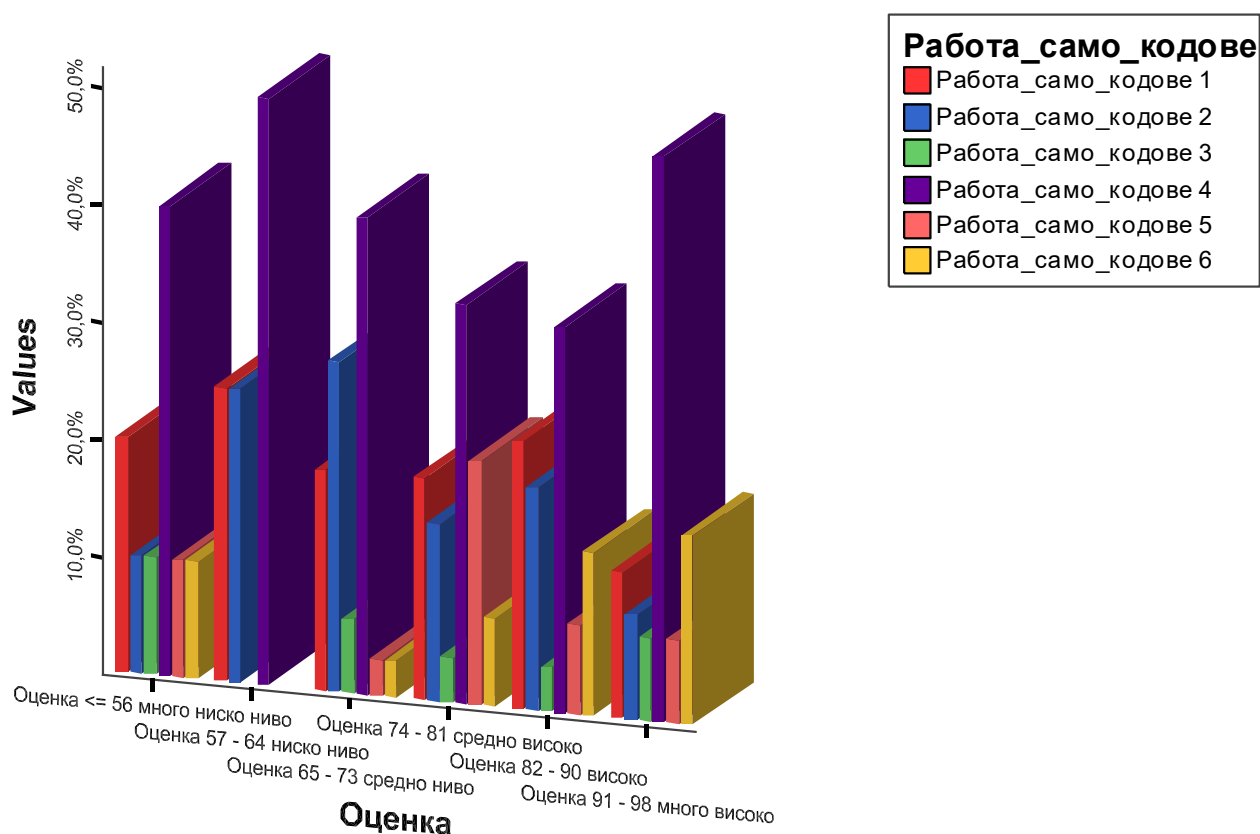
От таблицата става ясно, че с най-силно изразена степен на проява на резилианс на ниско ниво са представителите от административния сектор – 50%. На второ място са представени секторите „Търговия и услуги“ и „Строителство и производство“ – 25% съотнесено с другите сектори.

Най-ниските степени на психическата устойчивост се наблюдават на първо място в сектор „Административни служители“ – 40%, следван от сектор „Търговия и услуги“ – 20% анализирани в рамките на проява в проучваните сектори на икономиката. С еднакви стойности са всички останали сектори т. е. 10% в рамките на цялостната извадка, а именно сектор „Строителство и производство“, сектор „ИТ специалисти“; сектор „Туризм“ и сектор „Логистика“. Наличието на проява на резилианс на всички степени на проявление показва широката му вариативност и широкоспектърната личностна основа. Представените резултати предлагаме в графичен вид, където направените анализи са онагледени достатъчно нагледно по-долу.

*Кодиране по цифри на представените сектори по-долу
в графичното изображение №1:*

1 – търговия и услуги; 2 – строителство и производство; 3 – IT специалисти; 4 – административни служители; 5 – туризъм; 6 – логистика.

Работа_само_кодове * Оценка



Както вече изтъкнахме, че преодоляването на демографските проблеми е невъзможно без познаването на възрастовите особености на лицата, заети в икономическата сфера и по-конкретно степента на тяхната проява в рамките на психологическия феномен – резилианс.

Таблица №4

Нива на резилианс при обособените възрастови групи

			Нива на резилианс						Total
			<= 56 много ниско ниво	57 - 64 ниско ниво	65 - 73 средно ниво	74 - 81 средно високо	82 - 90 високо	91 - 98 много високо	
Възрастови групи	1. <= 24	Count	6	1	17	36	36	15	111
		% within Оценка	50,0%	20,0%	41,5%	55,4%	37,5%	23,1%	39,1%
	2. 25 - 29	Count	2	2	8	11	21	9	53
		% within Оценка	16,7%	40,0%	19,5%	16,9%	21,9%	13,8%	18,7%
	3. 30 - 34	Count	1	1	7	7	15	13	44
		% within Оценка	8,3%	20,0%	17,1%	10,8%	15,6%	20,0%	15,5%
	4. 35 - 39	Count	0	0	4	4	10	9	27
		% within Оценка	,0%	,0%	9,8%	6,2%	10,4%	13,8%	9,5%
	5. 40 - 44	Count	1	0	1	4	7	12	25
		% within Оценка	8,3%	,0%	2,4%	6,2%	7,3%	18,5%	8,8%
	6. 45+	Count	2	1	4	3	7	7	24
		% within Оценка	16,7%	20,0%	9,8%	4,6%	7,3%	10,8%	8,5%
Total		Count	12	5	41	65	96	65	284
		% within Оценка	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Както се вижда от таблицата много високите нива на психическа устойчивост са представени при възрастовата група до 24г. – 23,1%, следвана от възрастова група 30-34 г. – 20% и на трето място е групата във възрастов диапазон 40-44 г. – 18,5%. Възрастовата амплитуда, както и степените на проява на резилианс при тези възрасти са очертани в сравнително близки стойности.

Високите степени на проява на резилианс по отношение на цялата изследвана извадка показват, че най-убедително е представена възрастовата група до 24 г. – 37, 5%, на второ място са лицата във възрастов диапазон 25-29 г. – 21, 9%, последвани от работещите на възраст 30-34 г. – 15,6%. Тази нисходяща тенденция нараства с повишаване на възрастта и е понижаване на високите степени на психическа устойчивост.

Средно високите нива на резилианс са най-убедително установени в младата възрастова група до 24 г. – 55,4%. Средното ниво и тук е най-ярко изразено – 41,5%. На второ място е следващата възрастова група – 24-29 г. – 19,5% и съответно както при високите нива на резилианс е групата от 30 г. до 34 г. – 17,1%. Аналогична е тенденцията с тази на високите нива на резилианс, където се отчита постепенно намаляване на степените на проява на резилианс и по отношение на средните нива.

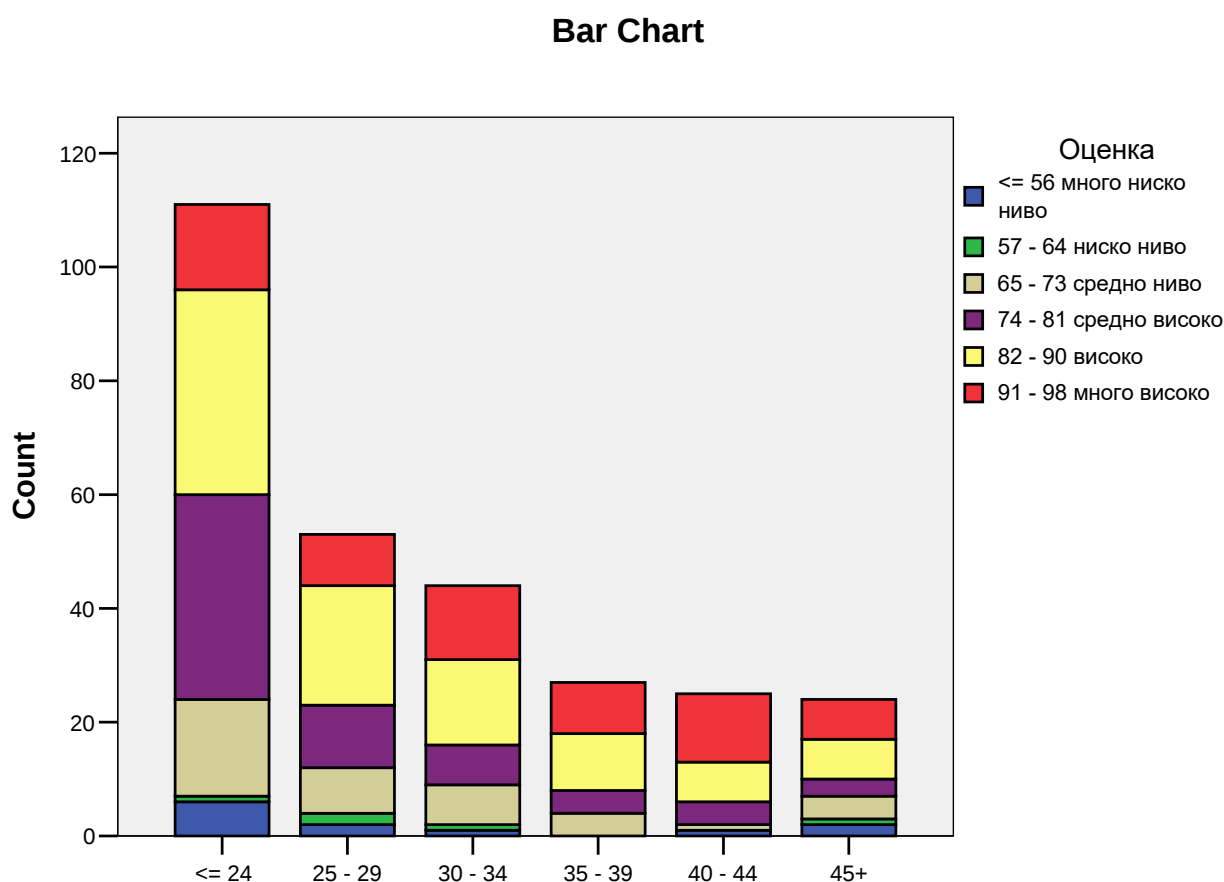
Ниското ниво на проявление на психическа устойчивост е най-силно изразена при възрастова група 25 г. – 29 г. – 40%. Еднакво е изразено това ниво при възрастови групи до 24 г., групата изследвани лица 30-34 г., както и тази над 45 г. с по 20%.

Много ниските нива са характерни за групата във възрастов период до 24 г. – 50% и с еднаква процентна стойност по отношение на възрастовите групи 25 г. – 29г. и тази над 45 г. – 16,7%.

Данните дават основание да видим една низходяща градация на високите и средно високите степени на проява на резилианс с нарастване на възрастта на изследваните лица. Отчитаме психологическите особености на този възрастов период, за който психолозите отбелязват, че към 29-ата година започва кризисът на младостта, свързан с редица личностови, семейни и професионални събития и предизвикателства и това продължава до 33-та година. Можем да предполагаме, че всичко това е свързано с разгръщане на личностовата зрялост на човека и е свързано с определени процеси на развитие на личността в посока балансиране и уравнивост на редица психологически процеси, психични състояния, емоции и личностови характеристики, което рефлектира и в посока намаляване на психическата устойчивост с преобла-

даване на нейните средни нива. И тук представяме графично получените резултати на проява на резилианс според обособените възрастови групи (№2).

Представените по-горе анализи ясно изразяват тенденциите в представената графика, където убедително са представени по-високите нива на проява на резилианс във всичките изследвани и обособени от нас възрастови групи. Отбелязвайки по-високите нива на резилианс имаме предвид трайната, устойчива тенденция към установяване на високи нива на резилианс, но не в техните най-високи стойности като честота на проява.



Получените резултати от изследването на резилианса в различни организационни структури подкрепи формулираните от нас цел, задачи и предположения и ни дават основание да направим някои по-важни обобщения. Данните ни насочват към описание на някои тенденции по отношение на степените на проява на резилианс в цялостния обем на проучваната извадка от заети лица в различни сектори на българската икономика.

Най-ниските степени на психическата устойчивост се наблюдават на първо място в сектор „Административни служители“ – 40%, следван от сектор „Търговия и услуги“ – 20%. С еднакви стойности са всички останали сектори т. е. 10% в рамките на цялостната извадка, а именно сектор „Строителство и производство“, сектор „ИТ специалисти“; сектор „Туризм“ и сектор „Логистика“. Едновременно с това най-ниските степени на психическата устойчивост се наблюдават и са най-силно изразените проявления в в сектор „Административни служители“, „Търговия и услуги“, „Строителство и производство“, сектор „Туризм“ и сектор „Логистика“ с изключение на сектор „ИТ специалисти“. Смятаме, че от една страна специфичният тип професионална дейност предполага проявите на тези нива на психическа устойчивост, а от друга динамиката на функциониране на съвременния бизнес изисква по-голяма гъвкавост и готовност за реакция, за адекватен отговор при различни трудни ситуации и обстоятелства. Според нас биха могли да се предприемат краткосрочни обучения, тренинги, дейности, които да развият психическата устойчивост в една гъвкава способност, умение за посрещане на предизвикателствата и адекватни реакции, както и адаптиране на заетите в секторите на българската икономика.

Данните дават основание да видим една низходяща градация на високите и средно високите степени на проява на резилианс с нарастване на възрастта на изследваните лица. Отчитайки психологическите особености на този възрастов период, за който психолозите отбелязват, както подчертахме, че към 29-ата година започва кризисът на младостта, свързан с редица личностови, семейни и професионални събития и предизвикателства и това продължава до 33 година и можем да предпологаеме, че всичко това е свързано с разгръщане на личностовата зрялост на човека и, е свързано с определени процеси на развитие на личността в посока балансиране и хармонизиране на редица психологически процеси, психични състояния, емоции и личностови характеристики, което рефлектира и в посока функциониране на психическата устойчивост с преобладаване на нейните средни нива. Това ни дава основание да смятаме, че резилиансът като психологически феномен е широко спектърно личностово изразен с индивидуални характеристики. Отчитането на степените на проява на резилианса са важни индикатори за диагностика в работата на човешките ресурси и преди всичко в ситуации на промяна, проблеми, редица външни и вътрешни предизвикателства на работното място и в живота.

Определено можем да кажем, че се наблюдава слаба статистически значима връзка на фактора възраст със степените на проява на

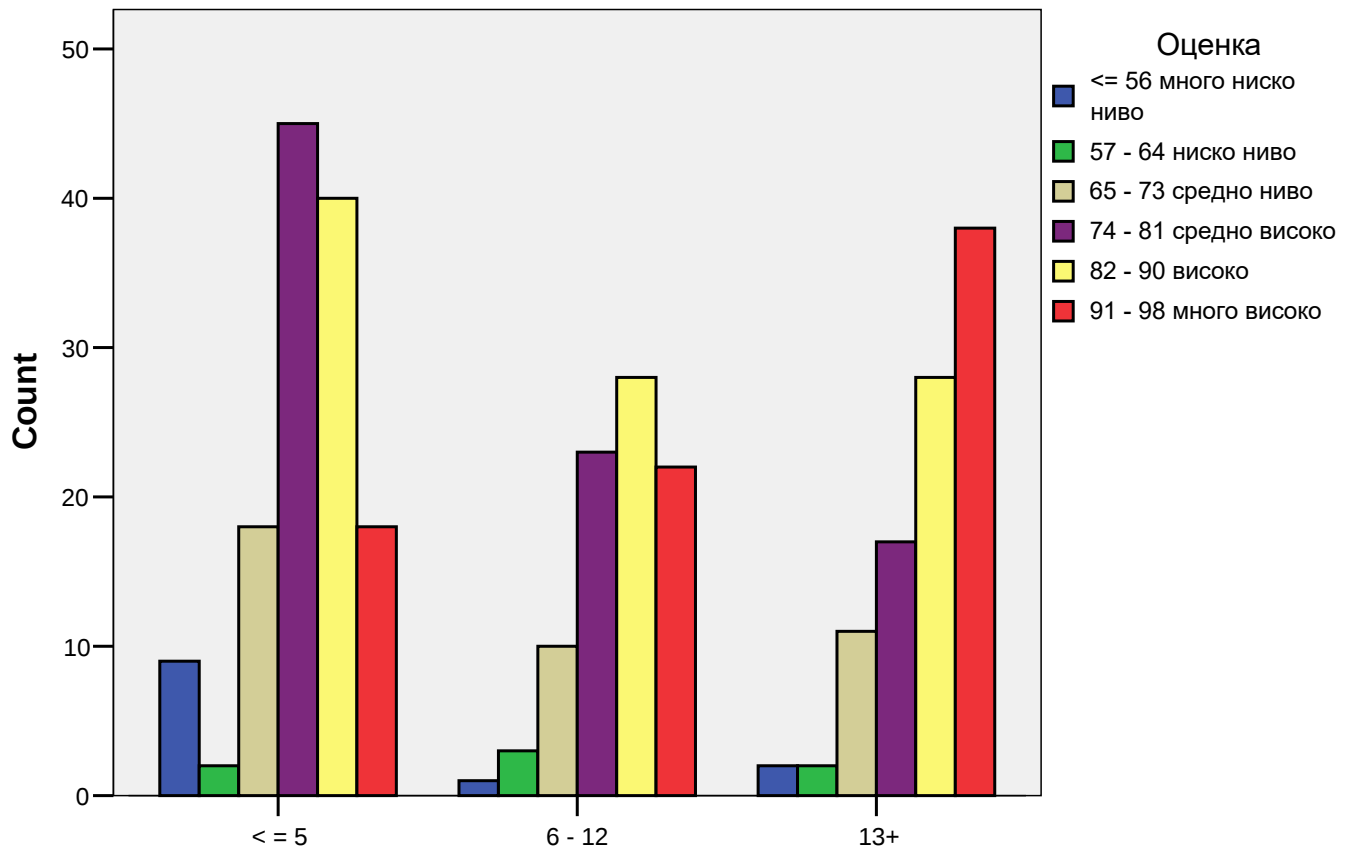
резилианс, което означава, че представените в по-горните анализи тенденции онагледяват определено според статистически установените данни влиянието на фактора възраст върху нивата на проява на психическата устойчивост при изследваните лица. Независимо, че е слаба статистическата значимост на корелацията между възрастта като цяло и резилианса, решихме да проверим не се ли установява подобна тенденция и вътре във възрастовите групи и проявите на резилианс.

Фактът, че като цялостна извадка по отношение възраст и степени на проява на резилианс установяваме слаба статистическа значимост, ни мотивира да задълбочим статистико-изследователските си усилия и приложихме подход, при който модифицирахме степените на проява на резилианс в дихотомна променлива т. е. висока и ниска степен на проява на резилианс.

В резултат на т. нар. ROC анализ, който дава възможност да се разбере дали възрастта може да бъде свързана с тази дихотомна степен на резилианс и с негова помощ се установява оптималната точка на делене на възрастовия диапазон на две части. Наличието на двете дихотомни променливи позволява да се използва логистичния регресионен анализ, за да се търси връзка между степента на резилианс и възрастта и ако има такава зависимост да се намери силата на зависимостта, както и да се намери риска за оценка „ниска”, оценен чрез отношението на шансовете. От данните става ясно, че оптималната точка на делене е 27 г. В групата до 27 г. вероятността за увеличаване на риска за проява на ниско ниво на резилианс е около 2,2 пъти повече в сравнение с риска за групата над 28 г. т. е. респондент, който е по-малък от 27 г. вероятността да прояви по-ниско изразена психическа устойчивост е 2,2 пъти по-голяма, отколкото да даде високи нива на проява на резилианс. Докато за групата над 28 г. този риск е равен на 1. т. е. 2,2 е мярката за силата на действие на фактора възраст върху степента на проява на резилианс.

От получените резултати става ясно, че при лицата със стаж до 5г. преобладава много ниското ниво на проявление на резилианс в сравнение със заетите с по-висок трудов стаж. Също така средните нива и високите такива на резилианс показват тенденция на изразеност на този психологически феномен, особено важен за ефективното управление на организациите по време на промяна и ситуации на бедствия и трудни ситуации. Наблюдаваните тенденции представяме в графичен вид на следващото графично изображение №3.

Bar Chart



По отношение на проявата на нивата на резилианс при лицата с *прослужени години* от 5 г. до 12 г. водещи са ниските нива на психическа устойчивост – 60% и почти равномерно по честота на проява са останалите степени на резилианс при тази група изследвани лица. От представените резултати става ясно, че най-ярко представена е групата от изследвани лица с трудов стаж до 5 г., които съставляват – 45,5% от проучваната извадка.

Данните от изследването сочат, че се установява статистически значима зависимост между трудовия стаж на лицата и степените на проява на резилианс. Наличието на много ниските нива при лицата със прослужени години до 5 г., което е убедително като се отчитат стойностите на критерия на Фишер – $P = 0,008$ и това иде да подсказва, че са необходими управленски програми и инициативи, които да са по по-

сока на развитие на резилианса при заетите от различни сфери на икономиката, а не да се разчита на натрупването на години в рамките на трудовата дейност на хората. Третата група проучвани служители и заети в различните сектори на икономиката са със стаж над 13 г. Определено тук се установява тенденцията към повишаване степените на проява на резилианс и представянето им на много високото ниво е със стойност – 41,9%. Наблюдава се една нарастваща тенденция към разгръщане на резилианса в рамките на по-високите степени на проява с увеличаването на прослужените години при проучваната извадка.

Според данните на представеното проучване можем да подчертаем, че с увеличаването на трудовия стаж нараства и вероятността за повишаване на психическата устойчивост на заетите в различните сектори на икономиката. Близки са наблюдаваните и установени тенденции на нива на проява на психическата устойчивост по отношение на възрастта и стажа на изследваните лица. Очевидно е, че тези два фактора нямат дефиниращо значение за проявите на нивата на резилианс. Но също така познаването на тези особености за влиянията на възрастта и прослужените години ще въздействат по един косвен, индиректен начин за по-доброто фокусиране на ръководители и мениджъри върху възрастовите особености на човека и прослужените години в различни сфери на българския бизнес и по-конкретно секторите, представени в дисертационното изследване. Това би съдействало, повлиявало върху разгръщане и детайлно, задълбочено, ориентирано върху човека управление, съобразено със спецификите на различните сектори на икономиката.

По отношение на *пола* на изследваните лица се установява, че при мъжете се очертава с убедителна представеност на високото ниво на проявление на резилианс – 45,8%, следвано от средно високото – 20,3%. Определено можем да изтъкнем, че при мъжете се установява по-ярко изразена тенденция на проявяване на високите нива на психическа устойчивост вътре в проучваната група по пол. Данните показват, че определено подгрупата на жените показва по-високо изразени нива на високи степени на проява на психическа активност, докато за групата на мъжете се отчита преобладаващо низходящи тенденции към ниските нива на проявление на резилианс. От данните става ясно също така, че много ниските нива са еднакво характерни за подгрупата на мъжете и жените. При жените психическата устойчивост е представена почти равномерно на средното ниво – 25%, високото ниво – 25,6% и много високото – 27,4%.

И тук можем да обобщим, че резултатите убедително ни сочат, че

управлението в бизнеса би трябвало да отчита тези особености на степените на проява на резилианс при жените и мъжете, заети в различните сфери на икономиката. Разбира се, че тези различия би трябвало да са ориентир в стратегиите и стила на управление, но и основа за разработване на програми и инициативи, отчитащи тези полови различия. Нужно е въвеждане и формиране на програми и обучение, развиващи психическата устойчивост на мъжете и жените, както и техните възрастни особености според изискванията, професионалните позиции в различни сектори на бизнес средата. Отчитайки, че по отношение на пола и при мъжете и при жените определящият тип организационна култура е пазарният, то също така данните сочат, че за тях са преобладаващи и ярко очертани високите нива на резилианс.

Глава шеста

Специфични характеристики на организационната култура и резилианса във френска бизнес среда

Изследваните от нас лица са заети в различни сфери и сектори на френската икономика като представената извадка обхваща, работещи не само в Париж, а и от областта Бретан.

В сравнение с българската извадка тук проучваните лица са сравнително по-малко. Дадената извадка в контекста на изискванията на статистическите процедури бихме могли да обосновем с представяне на становище, което е залегнало в статистиката относно броя на проучваните единици. Така в зависимост от този брой е прието извадка над 30 единици да се обособява като голяма такава. Тук е редното да споделим и други трудности, а именно, че поради голямата мобилност на заетите в различни сектори на икономиката при набирането на изследваните лица се ръководихме от изискването да са работили най-малкото 6-7 месеца на даденото работно място и да са упражнявали определена професионална позиция в дадения сектор.

Относно типовете прояви на организационната култура в рамките на френската проучвана група като цяло се установява, че пазарната организационна култура е най-убедително представена – 14,65. На второ място по проява на типа организационна култура е йерархичната такава – 13,63. Почти еднакво са представени другите две организационни култури т. е. клановата и адхократичната.

Таблица №5
Типове организационна култура в бизнес среда Франция

Страна		кланова	адхократична	йерархична	пазарна	Общо орг. култура
Франция	Mean	11,06	11,44	13,63	14,65	51,38
	N	66	66	70	68	60
	Std. Deviation	4,509	4,016	3,838	4,481	12,583
	Median	11,00	12,00	13,50	15,50	49,00
	Minimum	4	4	4	4	25
	Maximum	20	20	20	20	80

Независимо от малката извадка можем да констатираме, че се наблюдават аналогични тенденции и нюанси, характерни за българската извадка, относно проява на типовете организационна култура във френска бизнес среда.

Бихме могли да отбележим, че в рамките на нашето проучване ясно са изразени статистически значимите различия на клановата и йерархичната организационни култури, както и тези на пазарната и клановата, адхократичната и пазарната, а така също йерархичната и адхократичната организационни култури. Тестът на Уилкоксън показва, че има изразено статистическо значимо различие между клановата и пазарната организационни култури – $P < 0,0001$.

Независимо от липсата на сериозна извадка и такава статистическа значимост не може да не констатираме наличието на преобладаващи тенденции и изразени нюанси на проява на типовете организационна култура във френската изследвана извадка като с определена статистически значима разлика е клановата организационна култура, при която се предполага семеен тип организация, типична за екипните дейности, програмите за ангажираност и привързаност на служителите, наградите, поощренията т. е. тук средата е особено важна за този тип организационна култура и се характеризира със своята строга регламентираност на работното място като съществени са ценностите, свързани с поддържането на ефективност. Държи се на добрата организация и координация, на спокойното, ритмично и гладко функциониране на организацията. Тази статистическа значимост на този тип организаци-

онна култура е съотнесена с типът организационна култура т. е. пазарната, където организационната структура е ориентирана към външната среда и се фокусира върху дейности с външни на организацията клиенти, снабдители и др. като се осъществява предимно чрез икономическите пазарни механизми. Тук конкурентно способността и производителността са основните ценности в организациите от този тип, реализиращи се чрез външно позициониране и контрол. Държи се на успеха и победата, които поддържат целостта на организацията.

Можем да направим още едно важно обобщение, а именно, че йерархичната организационна култура може да се анализира като тип организационна култура статистически значима и определяща за нашата френска извадка. Едновременно с това не може да не отбележим и тенденцията към новаторски инициативи, залегнали като водещи за адхократичната организационна култура т. е. насърчаването на творчеството, предприемчивостта и поемането на рисковете, а и проявата на гъвкавост и адаптивност са също характерни за този тип организационна култура при френската изследвана група. Този тип е статистически значим с пазарната и йерархичната организационни култури. Определено клановата организационна култура при секторите на френската икономика има своята самостоятелно изразена проява, като проявява статистическа значимо различие само с йерархичната организационна култура.

Получените резултати ни дават основание да констатираме, че слабо са повлияни и влияят на типовете организационна култура прослужените години в различните структури на френския бизнес. Установяват се три значими отрицателни корелации (непараметрични коефициенти на корелация на Спирман) между стажа и клановата организационна култура (Spearman's rho = -0,490; адхократичната организационна култура (Spearman's rho = -0,342 и организационната култура като цяло (Spearman's rho = -0,329, което. Изследването показва, че няма взаимовръзка между прослужените години и проявите на тези типове организационна култура. Бихме могли да отбележим, че проведените статистически процедури, като например тестът на Уилкоксън показва, че има изразено статистическо значимо различие между клановата и пазарната организационни култури – $P < 0,0001$.

Ще разгледаме резултатите по отношение нивата на резилианс в отделните сектори на икономиката. Това е представено на таблица №6.

Таблица №6
Нива на резилианс в някои сектори на френската икономика

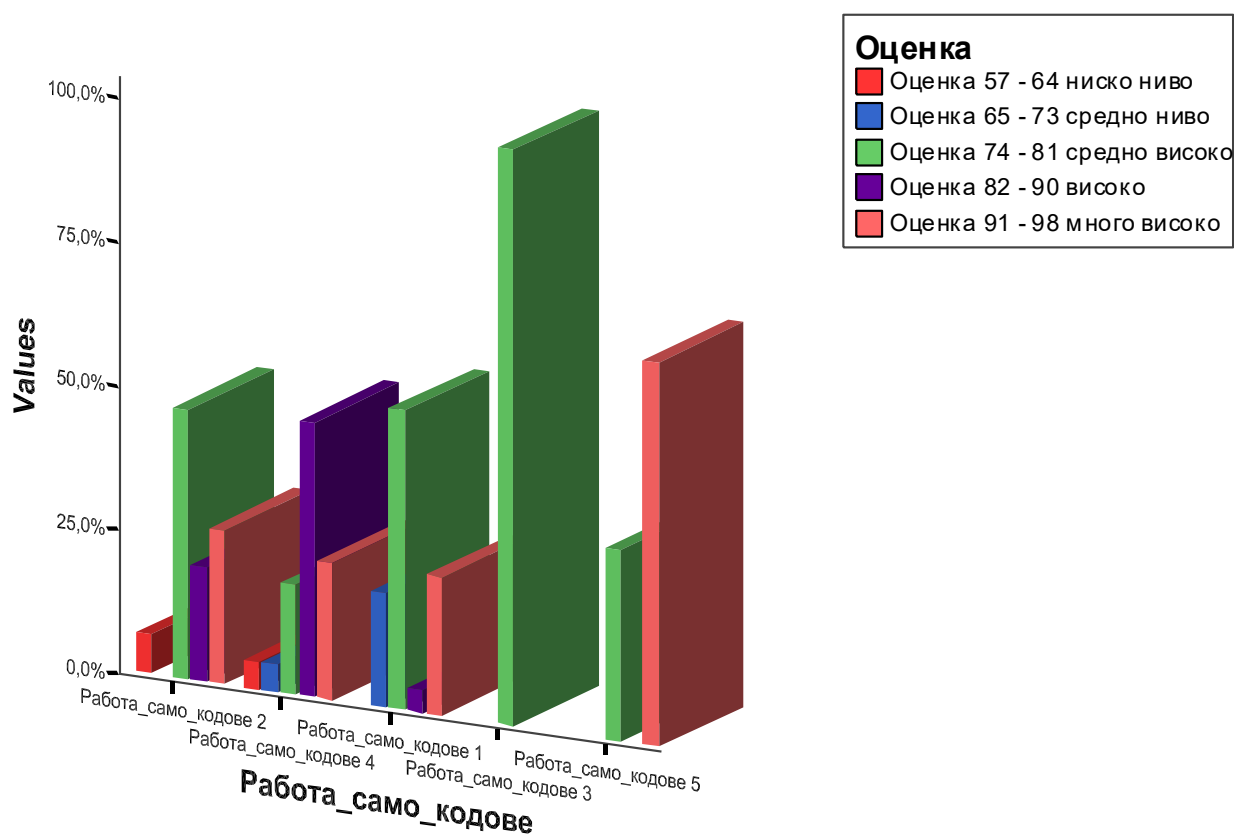
			сектори					общо
			търговия и услуги	строителство и производство	IT специалисти	административни служители	туризъм	
Оценка	57 - 64 ниско ниво	Count	0	1	0	1	0	2
		% within Работа_само_кодове	,0%	6,7%	,0%	4,8%	,0%	3,1%
	65 - 73 средно ниво	Count	5	0	0	1	0	6
		% within Работа_само_кодове	20,0%	,0%	,0%	4,8%	,0%	9,2%
	74 - 81 средно високо	Count	13	7	1	4	1	26
		% within Работа_само_кодове	52,0%	46,7%	100,0%	19,0%	33,3%	40,0%
	82 - 90 високо	Count	1	3	0	10	0	14
		% within Работа_само_кодове	4,0%	20,0%	,0%	47,6%	,0%	21,5%
	91 - 98 много високо	Count	6	4	0	5	2	17
		% within Работа_само_кодове	24,0%	26,7%	,0%	23,8%	66,7%	26,2%
	Total	Count	25	15	1	21	3	65
		% within Работа_само_кодове	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Анализът на получените данни показват, че за сектора „Търговия и услуги” е характерно преди всичко средно високото ниво на резилианс – 52% като на второ място по проява е много високото ниво на резилианс – 24% при представителите от този сектор на икономиката. За изследваните лица от сектор „Строителство и производство” също преобладаваща е проявата на средно високото ниво на резилианс – 46,7% като на второ място е високото ниво на резилианс – 20%. По отношение на сектора IT специалисти водещо и определящо е средно високото ниво на резилианс – 100%, а за сектор „Административни служители“ е характерна проявата на високото ниво на резилианс, следвано от изя-

вата на много високото ниво – 23,8%. За сектор „Туризм“ се наблюдава много високо ниво на резилианс – 66,7% и на второ място е средно високото ниво – 33,3%. Проявата на резилианс представяме и графично по-долу – №4. Именно от графиката се вижда ярко очертаната проява на средните нива на изразеност на психическата устойчивост при изследваните лица от френския бизнес.

Оценка * Работа_само_кодове Crosstabulation

Statistics : % within Работа_само_кодове



По отношение нивата на резилианс като цяло определящо е средно високото ниво, следвано от много високите нива. Можем да обобщим, че в тази сравнително малка извадка от изследвани лица от френския бизнес се откроява една постепенно нарастваща проява на резилианс при проучваните от нас лица, което в голяма степен определя гъвкавостта и готовността за развитие, промяна във философията

и стратегията на управление. Точният критерий на Фишер показва, че има статистически значима зависимост между нивата на резилианс и представените в извадката секторни икономика на френския бизнес ($P=0,015$).

Небходимо е да подчертаем, че както високите нива на резилианс допринасят за разгръщане на пазарната организационна култура, така и самата проява на този тип организационна култура предпоставя развитието на резилианса при заетите в този сектор. Тези резултати ни дават основание да установим, че съществува връзка, взаимна обусловеност между проявите на резилианс и секторите икономика, което определя и задава условия, както е и фактор за развитие, наличие на нагласа за промяна в стратегията за управление на представените в изследваните сектори на френската икономика.

Най-ярко изразени са средно високите нива на резилианс, които са най-убедително представени при изследваните лица със стаж до 5 г. – 75%. При проучваните със стаж 6-12 г. също средно високите нива на резилианс са достатъчно добре изразени – 50%, както и високите нива на резилианс – 33, 3%. Наблюдават се и добре представени високи нива на резилианс – 33, 3%. При изследваните лица с прослужени години над 13г. най-ярко е представено много високото ниво – 35,3%, следвано от нивата на високо и средно високо ниво на резилианс – 23,5%. Като цяло относно нивата на резилианс най-убедителна е проявата на средно високите нива за цялата извадка. Малки различия се установяват по отношение на преобладаващите високи нива само при лицата със стаж над 13 г.

Според възрастта на френските изследвани лица резултатите насочват към констатиране, че най-ярко представената група е тази над 45г. – 58,1%, следвана от групата 40-44г. – 12,9%, за която е характерно проявлението на резилианса, както и за изследваните във възрастов период до 29 г. Тук проявите на резилианс във възрастовия диапазон 25-39 г. са с еднакви числови стойности – 6,5%. Независимо от малката извадка все пак на трето място по проява на психическа устойчивост е възрастова група до 24 г., докато при останалите възрастови групи проявата на този феномен е с еднакви стойности. Проявата на резилианс по отношение на изведените възрастови групи показва, че при заетите до 29 г. този психологически феномен е нормално разпределен като в извадката и прави неговото изучаване по-прогнозируемо, предвидимо за тази възрастова група.

Групите ≤ 24 и 40–44 се различават значимо по отношение на

резилианса – $P=0,001$ като се сравняват медианите, а не средните стойности. Тези резултати сочат, че проявите на резиланс при посочените по-горе групи имат статистическа значимост и тази констатация е съществено основание за познаване проявите на резиланс в организационните структури, което конкретизира и съдейства за управлението в ситуации на риск, турболентни събития.

Статистическите процедури показват, че съществуват статистически значими зависимости по отношение на високите и ниски нива на резиланс и при трите възрастови групи. От таблицата е видно, че високите нива на резиланс т. е. психическата устойчивост е особено ярко изразена във възрастов период 30-39 г. Тази степен на проява на този психически феномен при изследваните лица е характерна и за служителите над 45 г. В този смисъл липсата му на проява във възрастта до 29 г. ни подсказва констатацията, че проявите на резиланса имат и своето не само личностово, но и възрастово обусловено развитие и проявление. Отчитайки тяхната проява и установената статистическа значимост, данните ни дават също така основание да смятаме, че с натрупването на опита, придобиването на рутина на човека с годините нараства и степента на проява на резиланс като устойчива проява на психиката, т. е. като устойчива характеристика, перманентна устойчивост, проява относно качеството стабилност, изразеност, а не по силата на степен, сила, ярка изразеност. И от 45 г. и по-късно с годините нейните прояви преминават в ниските степени на функциониране. Това показва, че справянето с рискови, проблематични ситуации с годините тази психическа устойчивост се редуцира и преминава в по-ниските нива на проява. Тази особеност на проява на резиланса е важен възрастов и психологически индикатор за управлението на различни френски организации и компании във времена на сериозни демографски кризи, предизвикателства

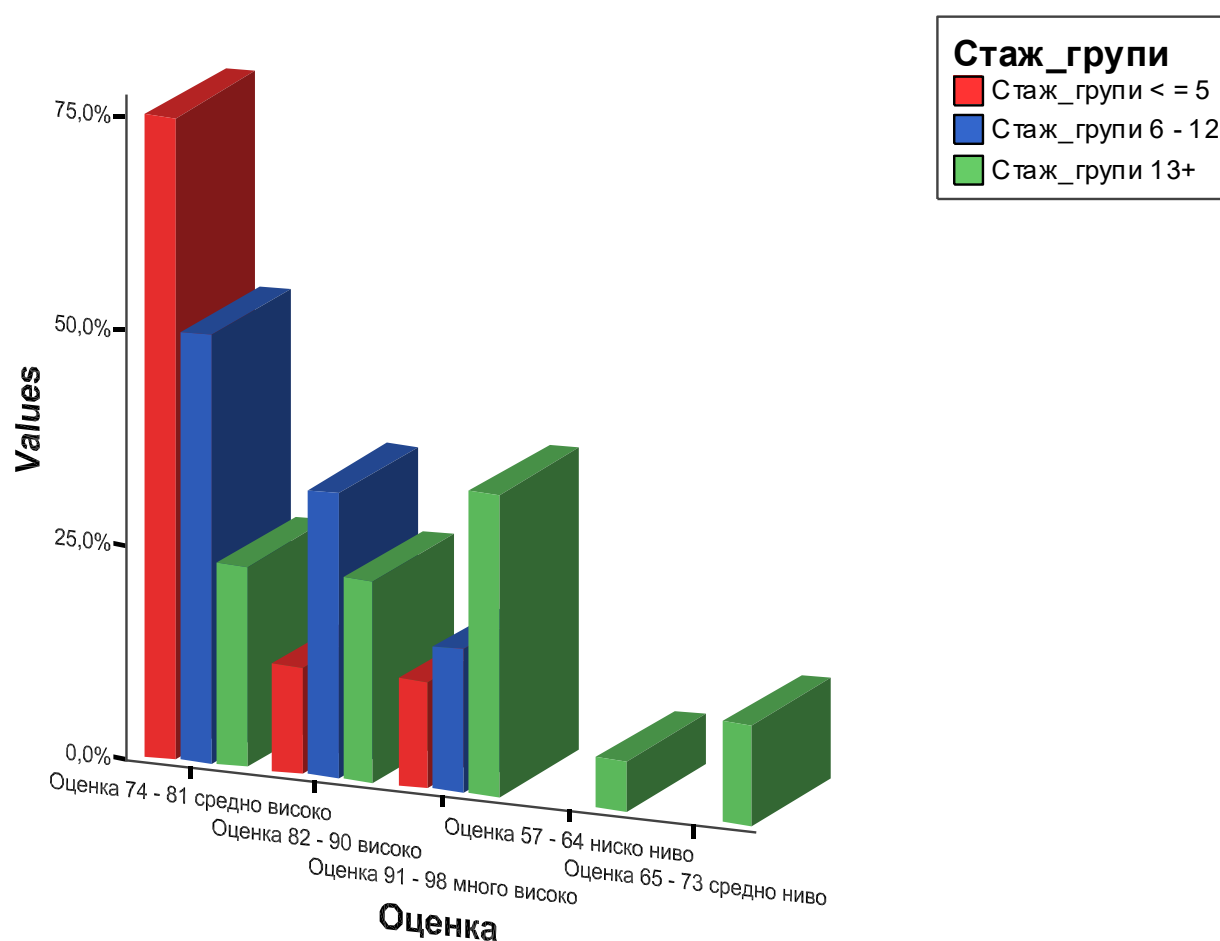
По отношение нивата на резиланс като цяло определящо е средно високото ниво, следвано от много високите нива. Можем да формулираме обобщението, че в тази сравнително малка извадка от изследвани лица от френския бизнес се откроява една постепенно нарастваща проява на резиланс при проучваните от нас лица, което в голяма степен определя гъвкавостта и готовността за развитие, промяна във философията и стратегията на управление.

По отношение на стажа на заетите, изучавани в проучваните сектори на френската бизнес среда според изучаването на прояви на резиланс сочат, че най-ярко изразени са средно високите нива на резиланс, които са най-убедително представени при изследваните лица със

стаж до 5г. – 75%. При изследваните лица със стаж 6-12 г. също средно високите нива на резилианс са достатъчно добре изразени – 50%, както и високите нива на резилианс – 33,3%. Наблюдават се и добре представени високите нива на резилианс – 33,3%. При изследваните лица с прослужени години над 13г. най-ярко е представено много високото ниво – 35,3%, следвано от нивата на високо и средно високо ниво на резилианс – 23,5%. И тук предлагаме представянето на получените резултати с графично изображение, което илюстрира получените данни в графика № 5.

Оценка * Стаж_групи Crosstabulation

Statistics : % within Стаж_групи



Като цяло относно нивата на резилианс най-убедителна е проявата на средно високите нива за цялата извадка. Малки различия се установяват по отношение на преобладаващите високи нива само при лицата със стаж над 13 г. Тази статистическа констатация определено показва, че съществува взаимна зависимост между прослужените години и нивата на резилианс при изследваните от нас лица. В тази връзка можем да определим, че се наблюдава развитие, нарастване на нивата на резилианс успоредно с натрупването на прослужените години при изследваните, заети във френските сектори на икономиката.

Анализът на получените данни показват, че за сектора „Търговия и услуги“ е характерно преди всичко средно високото ниво на резилианс – 52%, като на второ място по проява е много високото ниво на резилианс – 24% при представителите от този сектор на икономиката. За изследваните лица от сектор „Строителство и производство“ също преобладаваща е проявата на средно високото ниво на резилианс – 46,7% като на второ място е високото ниво на резилианс – 20%. По отношение на сектора ИТ специалисти водещо и определящо е средно високото ниво на резилианс – 100%, а за сектор „Административни служители“ е характерна проявата на високото ниво на резилианс, следвано от изявата на много високото ниво – 23,8%. За сектор „Туризм“ се наблюдава много високо ниво на резилианс – 66,7% и на второ място е средно високото ниво – 33,3%.

Представените основни тенденции и характеристики на типовете организационна култура и нива на проява на резилианс в изследваните френски секторни организационни структури са опит за разкриване и внасяне на конкретика и емпиричен щрих за френската бизнес среда. Резултатите очертават културни особености за типовете организационна култура, както и функционирането на прояви на резилианс, които са един фокус, насочен към управлението на човешките ресурси в средата на френската икономика.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕПОРЪКИ

Проведените от нас проучвания ни дават основание да изведем следните по-обща изводи и обобщения. Установените специфични характеристики на типовете организационна култура на изследваните сектори на икономиката, както и проявите на резилианс, а именно:

✓ *Кланов тип организационна култура* – набляга се на ценности като традиция, лоялност, екипна работа, чувство за принадлежност към семейството. Ръководителят е ментор, фасилитатор на процесите. Стратегическите цели са насочени към развитие на човешките ресурси, привързаност и трудов морал. Очакваният резултат от този тип култура е добра вътрешна и социална ефективност. Определено за нейното реализиране не е наложителна силна изразеност на резилианса, самото развитие и функциониране на организацията не предполага появата на сериозни турболентни предизвикателства.

✓ *Адхократична организационна култура*-основава се на ценностите на динамизма, иновацията, растежа, адаптивността и креативността. Лидерите се възприемат като иноватори, склонни да поемат рискове. Стратегическите цели визират иновациите, растежа, новите ресурси. Вниманието се обръща на външната среда. Осъществяването на този тип организационна култура налага изразеността на определена проява на резилианс. Самата организационна култура предполага посрещане на предизвикателства, както и проява на проблемни, дори и рискови ситуации.

✓ *Йерархична организационна култура* – вниманието е насочено към механичните процеси и вътрешната поддръжка. Цени се стабилността, реда и точните правила. Ръководителя се възприема като организатор и координатор, а акцентът е върху стабилността, предсказуемостта и плавното, ритмично извършване на дейността. В този тип култура се постига добра социална ефективност. Този тип организационна култура за ефективното си функциониране предполага изразеност на устойчиви нива на психическа устойчивост, изразена в своите средни и по ниски степени на проява.

✓ *Пазарна организационна култура*-вниманието е насочено към производството, целите се постигат чрез конкуриране и взаимодействие със средата. Лидерът е възприеман като решителен и мотивиран към постижения. Организацията търси конкурентни предимства, установяване на превъзходство и доминиране на пазара в стратегическо отношение. Характеристиките на този тип организационна култура

изисква по-високи нива на изява на резилианс на средни и над средните нива на тази психическа устойчивост на заетите в секторите, за които водеща е пазарната организационната култура. За нейното функциониране е необходима нагласа за промяна, готовност за посрещане на предизвикателства, проблеми, турболентни ситуации. Самото съдържание и функциониране на този тип организационна култура предполага промени, динамизъм, рискове.

Важно е да отбележим и да констатираме наблюдаваната тенденция за наличието на смесен тип организационна култура в различните сектори, при това тази особеност е подкрепена от установяването на комбинациите от статистически значими връзки при различни типове организационна култура. Всичко това показва сложността при управлението на различните сектори, което изисква точно установяване, умело анализиране и съчетаване на различните типове организационни култури, отчитането на тяхното взаимно допълване с цел оптимално управление и функциониране на отделните сектори и техните организации. Ясно е изразено водещото значение на една от организационните култури, но нейното реализиране в мениджърски план е съчетано с реализирането и на други типове организационна култура, които допълват в детайли профила на организационната култура по отношение на всеки един сектор от проучените от нас в икономическото пространство. Смятаме, че прецизното диагностициране на организационната култура в различните сектори на нашата икономика ще доведе до по-ефективно управление на самите сектори с център човешките ресурси.

Представеното изследване в своята цялост определено разкрива картина на преобладаване на пазарната организационна култура, което хармонира с високите нива на резилианс и то в сектори като „Административни служители“, „Търговия и услуги“, „ИТспециалисти“. Ясно обособени са високите нива на резилианс за сектори, чиято професионална реализация налага работа с хора и активно общуване при реализирането на професионалната дейност.

Бихме могли да изтъкнем, че преобладаващи са като преобладаващи високите, по-разгърнатите нива на резилианс и най-убедително са представени изучаваните сектори в дисертационната разработка, а именно „Административни служители“, „Търговия и услуги“, „Строителство и производство“. В този контекст най-ясно се открояват типове организационна култура и със също така ясно очертани нива на резилианс, което предполага, че организационните структури на изследваните сектори на икономиката управляват достатъчно добър професионален човешки капитал, който е готов и има възможността да посреща

кризисни предизвикателства и условия, и съответно притежава нужната психическа устойчивост за тяхното преодоляване.

Използваните измерителни техники, а именно въпросник за установяване на типовете организационни култури и представената скала за изучаване на организационния резилианс са надеждна основа за прилагане не само в практиката за работа с човешките ресурси, а също така и при подбор на кадрите за определени сектори на икономиката. Определено смятаме, че коректното и надеждно проучване на организационния резилианс сред работещите в дадена организация носи информация за способността на тази организация за отстояването ѝ при турбулентни ситуации на развитие на самата организация, както и на бизнеса в тази организация. Това не би могло да се реализира без използването на даден изследователски инструмент, без нужната стойност на вътрешна консистентност на прилагания инструмент за проучване. Установяването на нивата на резилианса сред изследваните служители и работещи достатъчно прозрачно представят особеностите на организационния резилианс за различни сектори и организационни структури.

Диагностицирането на нивата на резилианс е надеждна опора за работещите в сектор „Управление на човешките ресурси“ особено при наемане на служители в рискови, трудни и проблемни сектори на икономиката. Получените резултати биха били важна информационна база преди всичко при наемане на работещи в изследваните от нас сектори. Установените нива и характеристики на резилианса имат своите прагматични рефлексии в рамките на лидерството и мениджърството, които по дефиниция са ориентирани към преодоляване на трудности, съпътстващи етапите на трансформация и развитие на организациите.

Резилиансът обединява адаптационни процеси и механизми, които комбинират ценности и рискови фактори в един кумулативен, интерактивен модел. Резилиансът разпознава, разкрива потребността от флексабилност, гъвкавост, адаптация и дори импровизация в ситуации, в които основно се характеризират като необходимост от промяна и несигурност, проблемност. Резилиансът е необходима психологическа предпоставка и условие за развитието на един или друг тип организационна култура. В този смисъл неговите индивидни особености се отразяват на спецификите на типовете организационна култура. Типовете организационна култура за различните организационни структури в процеса на икономическото развитие на различни сектори на бизнес средата предполага и съответна проява на резилианс от страна на зае-

тите в тези сектори. Именно тази психическа устойчивост, нейните степени на проява са предпоставка за пълноценното функциониране на даден тип организационна култура. Едновременно с това този психологически феномен, който характеризира работещите в даден сектор, показва индивидуалната психическа устойчивост към турбулентни условия, промени, рискове и предизвикателства. Функционирането на организационните процеси е невъзможно без наличието на проява на резилианс от страна на служителите, работещи в организационните структури на различни сектори от икономиката. А тези мезо резултати по отношение на реализиращия се резилианс формират на практика проявите на организационния резилианс за тези организации.

Резилиансът е нова възможност и капацитет на позитивното организационно поведение. Позитивното организационно поведение са възможностите, представени като състояния, което дава възможност за развитие, обучение, промяна, управление на работното място. Особено важно е да подчертаем, че организационният резилианс зависи от проявите на индивидуалния резилианс т. е на резилианса на служителите в организацията, което допринася за проявата на организационния резилианс. Специфичните прояви на резилианса са от особено значение за формирането на екипи при реализирането на редица проекти, при които се отчете и степента на външни и вътрешни предизвикателства и проблеми от различен характер .

Проучването и получените резултати допринасят за развитието на информираното управление и разгръщане на лидерските практики, мениджърски стратегии, които по дефиниция са ориентирани към преодоляването на проблеми, трудности, съпътстващи неизбежният етап на трансформация и развитие на самите организации.

Коректното измерване и установяване на спецификите относно типовете организационна култура и нива на резилианс в рамките на изучаваните сектори на икономиката е надеждна база данни за развитието и управлението на смесени и изнесени бизнес организации конкретно за предприемачески инициативи и проекти в контекста на тези секторни икономики за Р България и Франция.

Ограничения на изследването

Определени трудности срещнахме при събирането на данни от страна на френския бизнес. Особено и преди всичко те бяха предпоставени от динамичните промени и неустойчивост на заетите в различни сектори на френската икономика, както и изпълнението на изискването в нашето проучване а именно изследваните лица в даден сектор да са със стаж минимум шест месеца в проучвания сектор.

Научни приноси

1. Установяване на точни и надеждни психометрични показатели по отношение на методическите техники, а именно Въпросник за определяне на типа организационна култура по Камерън и Фриймън Фриймън и 14 айтемна скала за измерване на резилианс на Гейл М. Уегнилд и Хийтър М. Янг/ Gail M. Wagnalid & Heather M. Young/.
2. Дадени са и на емпирично ниво са разкрити типовете организационна култура в различни сектори на българската икономика.
3. Емпирично са установени степените на проява на резилианс при различни секторни икономики.
4. На базата на получените резултати са установени възрастовите особености, както и стажа на заетите в различни сектори на икономиката по отношение на типовете организационна култура и нива на резилианс.
5. Проведените изследвания емпирично установяват типовете организационна култура и резилианс в секторни организации на френската икономика, както и според възрастта, прослужените години и пола на проучваните изследвани лица от Франция.

Публикации по темата на дисертационния труд

1. Кац Е. М. Организационният резилианс и неговото място и роля за организационната култура. 12-та Международна научна конференция „Иновативни стратегии за конкурентноспособен бизнес“, 2015.
2. Кац Е. М. специфика на организационната култура на френска фирмена организация – 2013. X-та Международна научна конференция на МВБУ.
3. Kats E. M. La culture d'entreprise chez les Bulgares et les Français. 28 international Congress of Applied Psychology, Paris, 2014.
4. Кац Е. М. Типове организационна култура и нейните прояви в различни сектори на икономиката. – XIV Международна научна конференция на МВБУ – София, 2017.
5. Кац Е. М. Специфики на резилианса и степени на прояви в различни сектори на икономиката, Научни трудове, т. 9, МВБУ, 2018. с. 159-178.
6. Кац Е. М. Специфики и характеристики на резилианса за организациите в икономиката. В Knowledge International Journal, т. 20, Банско – България, 2017. с. 461-464.
7. Кац Е. М. Специфични характеристики на резилианса в сектор „Туризм“ – Петнадесета международна научна конференция „Туризм – изследване, развитие и обучение“ МВБУ 2018.