

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
"ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР"
ФАКУЛТЕТ "СОЦИАЛНИ, СТОПАНСКИ И КОМПЮТЪРНИ
НАУКИ"
КАТЕДРА "АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ"**

Д-Р МОНИКА РОЖИЧКА

**ЗА ДОВЕРИЕТО В ЛИДЕРСТВОТО В МЕЖДУНАРОДЕН
КОНТЕКСТ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА НА
ПРЕДПРИЯТИЕТО.
ТЕОРЕТИЧЕН И ЕМПИРИЧЕН АНАЛИЗ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на
научна степен "доктор на науките",
професионално направление 3.7 "Администрация и управление",
докторска програма „Организация и управление
извън сферата на материалното производство"

Варна
2024

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
"ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР"
ФАКУЛТЕТ "СОЦИАЛНИ, СТОПАНСКИ И КОМПЮТЪРНИ
НАУКИ"
КАТЕДРА "АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ"**

Д-Р МОНИКА РОЖИЧКА

**ЗА ДОВЕРИЕТО В ЛИДЕРСТВОТО В МЕЖДУНАРОДЕН
КОНТЕКСТ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА НА
ПРЕДПРИЯТИЕТО.
ТЕОРЕТИЧЕН И ЕМПИРИЧЕН АНАЛИЗ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на
научна степен "доктор на науките",
професионално направление 3.7 "Администрация и управление",
докторска програма „Организация и управление
извън сферата на материалното производство"

Рецензенти:

проф. д.ик.н. Кирил Ангелов
проф. д-р Лидия Велкова
проф. д.ик.н. Вяра Славянска

Варна
2024

Дисертацията е с обем 355 страници и се състои от увод, четири глави, заключение, списък на литературата и шест приложения (22 страници). Съдържанието на всяка глава е разделено на отделни параграфи. Основният текст съдържа 36 таблици, 3 фигури и 25 диаграми. Списъкът на справочната литература се състои от 665 заглавия (300 книги, 279 нормативни документа, 86 интернет източника) на английски и полски език.

Авторът на дисертационния труд е доцент в катедрата по Корпоративен мениджмънт, в Института по мениджмънт и катедрата на ЮНЕСКО по устойчиво развитие в Университета в Щечин, Полша.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 29.11.2024 г. от 10:30 ч. в заседателната зала на ВСУ "Черноризец Храбър" на заседание на научното жури. Материалите по защитата са на разположение на сайта на университета.

I. ОБЩО ОПИСАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

1. Въведение

Динамиката и тревожността на съвременния свят превръщат доверието в единствената константа¹, която е един от основните ресурси, необходими за хармоничното функциониране на обществата. Всяко взаимоотношение е повече или по-малко свързано с доверието. Доверието изгражда, интегрира, увеличава стабилността и улеснява човешките действия и сътрудничество (Lewis, Weigert 1985; Zucker 1986). Това е задължително условие за съществуването на лидерство, което дава надежда, вдъхновение, мотивация, страст и дава пример на другите да правят положителни промени в света. Лидерите оказват изключително влияние върху развитието на своите организации, като им позволяват да се трансформират, да променят профила на дейността, сектора или да допринесат за изключителния растеж на компаниите. Лидерството може да бъде един от най-важните елементи, изграждащи успеха на дадена организация, подготвяйки я за нови предизвикателства, особено за експанзия в чужбина. Липсата или неадекватното лидерство може бързо да доведе добре функциониращите организации до криза, чиито последици са изключително трудни за преодоляване. Общата характеристика на доброто ръководство е способността да се доверява на правилните хора, което може да бъде един от най-важните елементи за изграждане на успеха на организацията. Доверието е в основата на лидерството (Maxwell 2001).

Бизнес лидерите се борят с кризата на доверието, увереността, разочарованието от служителите, което се изразява в нарастване на цинизма и психологическото оттегляне на хората от работа или негативните емоции (Deslandes 2019). Неетичното или дори патологично поведение на лидерите на икономическия живот - според официалния канон за развитие на бизнеса, основан на: максимизиране на печалбата, непрекъснат фокус върху планирането на финансовите резултати и увеличаване на пазарните дялове като *стойността на акциите*, източник на удовлетворение за собствениците, инвеститорите и другите заинтересовани страни - означава, че доверието понастоящем трябва да бъде в центъра на дискусиата за бизнес лидерството. Лидерите трябва да играят ролята на гарант на доверието (Harari 2005; Koźmiński-Jemielniak 2008). Ако искат да интегрират сърцата и умовете на своите последователи, да бъдат стимул за тяхната трансформация, те трябва да показват, изграждат, поддържат и развиват взаимното доверие в цялата организация. Непрекъснатото изграждане на молекулите на взаимното доверие, създаването чрез тях на стабилни и трайни връзки между

¹ Ако перифразираме твърдението на гръцкия философ Хераликт от Ефес (540-480 г. пр.н.е.) : Единствената константа е промяната (*panta rhei*).

лидерите, екипите и всички служители в организацията е важно измерение на съвременното лидерство.

J. K. Bogle пише за необходимостта от промяна на сегашния триумф на оценяването на бизнес лидерите в посока към доверието, като посочва, че те разчитат твърде много на това, което може да бъде пресметнато, а не достатъчно на доверието, което се оказва на другите, и на усещането, че и ние сме достойни за тяхното доверие, и се включва в дискусия за "истинските мерки за богатство, бизнес и живот", като определя важната роля на ценностите в бизнеса (Bogle 2009; Żądło 2014). Също така според J. E. Stiglitz е от съществено значение ценностите да бъдат в центъра на дискусията по отношение на бизнеса (Stiglitz, 2018). Както твърди и Ф. Фукуяма, доверието не може да възникне, докато хората не споделят общи ценности (Fukuuyama 1997). Доверието се печели чрез общуване и демонстриране, че се споделят едни и същи ценности и убеждения (Sinek 2021²). Лидерите изпълняват ролята на един от източниците на организационната култура, която поставя акцент върху ценностите и също така е един от най-важните елементи на функционирането на компанията. Тя може да улесни интеграцията и да стимулира мотивацията за ангажираност на служителите към общите ценности, да определи правилата на властта, стиловете на ръководство и управление, да даде възможност за усъвършенстване на методите на работа, да повлияе върху смекчаването на конфликтите и негативните емоции.

Широко известно е, че организационното лидерство и управленските практики могат да подкрепят организационните форми на доверие (Kramer 2010). Съществува обширен каталог от насоки и ценни изследвания, фокусирани и въплътени в поведения, които изграждат култура на доверие в организациите, предпоставяйки действия, които иначе служителите в организацията не биха избрали да предприемат (Palka, Winkler 2006; Bugdol 2010; Paliszkievicz 2013; Latusek-Jurczak 2019). При разнообразен обмен под формата на диалог могат да се изкажат взаимните очаквания, ценности, вярвания и предположения на служителите, което би трябвало да даде възможност за колективни действия и по този начин в предприятието може да се развие "колективен ум", а когато доверието, чрез обективизиране, се разпространи, може да се превърне в мощна характеристика на организационната култура (Weick, Roberts 1993; Nonaka 1994; Schilke, Cook 2013). Освен това има примери, че усилията на изключителни лидери могат да вдъхновят по-бърза промяна в тази област (Mrówka 2010, Koźmiński 2013).

² В своя консултативен, ненаучен подход, като източник на консултации. Авторът е наясно, че консултативните източници, дори и да са интересни предложения, са нормативни, те са опити за създаване на реалност, а не нейното описание или дори научно прогнозиране (Sinek. S. (2021). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (Започни с защо: как великите лидери вдъхновяват всички да предприемат действия). Helion SA: "Върховен мениджмънт", сп. Gliwice).

Отличителната, уникална организационна култура може да помогне за премахване на несигурността, да осигури единна система за тълкуване, да създаде социален ред, да осигури непрекъснатост на придържането към едни и същи ценности, да изгради ангажираност, да създаде връзки и да улесни визията за бъдещето (Trice, Beyer 1993). Тя има съществена интегрираща, свързваща функция и в крайна сметка може да доведе до подобряване на ефективността и успеха на компаниите (Cameron, Quinn 2015). Организационната култура мотивира появата на релационен капитал, като например доверието в компанията (Grażyna 2007). Високото ниво на организационно доверие води до повишаване на морала, производителността и удовлетвореността на служителите, адаптивността и иновациите на компанията и има ефект на увеличаване на печалбите (Golesorkhi 2006). Важно е колкото се може по-често да се посочват нуждите и възможностите за прилагане на доверието в науките за управление, особено когато става дума за лидерство, което е съставна част от културата на организацията, насочено към членовете на общността, основано на морални принципи, насочено към и влияещо върху провеждането на положителна промяна в цялата организация (Bass 1999; Glinka-Neweś 2017; Latusek-Jurczak 2019).

С оглед на постоянния натиск за постигане на резултати, за непрекъснато повишаване на ефективността на предприятията, за укрепване на пазарните им позиции, за предвиждане и посрещане на очакванията на инвеститорите, клиентите и потребителите, за повишаване на техния интерес към портфолиото от продукти и услуги - адаптирането на доверието в организационната култура трябва да се хармонизира със съвременните предизвикателства, на които предприятията се опитват да отговорят. Уникално място в изследванията на предприятията заемат бързоразвиващите се компании в технологичните сектори, при които несигурността е свързана с фокусиране върху иновативното решаване на проблеми, а за техните ръководители, сред многото специфични условия, в които функционират и работят, значителна позиция заема чуждестранната експанзия, която съдържа в себе си непоследователност от многоизмерност и хетерогенност, считана за един от най-сложните, комплицирани и многоетапни процеси в живота на компанията. Технологичните предприемачи често започват дейността си от самото начало с перспективата за решаване на глобални проблеми и по този начин за международна експанзия. Липсват изследвания върху спецификата на управлението на предприятия от този тип и сектор, съчетаващи перспективата на доверието, лидерството и организационната култура. Предлагайки интегриран подход, бизнес лидерите следва да предполагат решаване на многобройните неудовлетворени потребности на последователите, постигане на поставените, положителни и стойностни цели не само на отделните екипи, групи или по-големи общности,

съставляващи организациите, но и на всички заинтересовани страни, които се стремят да оцелеят и да действат в интерес на човечеството и планетата като цяло.

2. Актуалност и значимост на темата на изследването

Огромният обем на литературата, посветена на феномените на доверието и лидерството, показва, че понякога тя може да се възприеме като претоварена³. Внимателният ѝ анализ обаче показва, че тези области все още оставят място и откриват възможности за допълнителни интерпретации, а оттам и за идентифициране на общи предпоставки, които могат да послужат като основа за заключението, че темата на дисертацията е актуална и важна.

Като начало, подробният анализ на литературата показва, че през последните години продължават да се появяват сигнали, **че контекстът трябва да има решаващо място в изследванията на доверието и че е необходимо да се увеличи контекстуализацията на изследванията на доверието** (Mishra, Mishra 2013; Li 2013; Welter, Alex 2015; Latusek-Jurczak 2019). Повечето изследвания досега не са отчитали изрично ролята на контекста и не са изследвали контекстите както пряко, така и в достатъчна степен.

Контекстът в тази дисертация е важен и се повтаря на много места. Ето защо изложената предпоставка следва да се обоснове с това, че в науките за управление контекстът е изключително обемно, многопластово понятие и може да включва ситуационни възможности и ограничения, влияещи върху възникването и значението на поведението в организацията, както и функционални връзки между променливите (Johns 2006). Определение, отнасящо се до контекста на организацията, е дадено и в международния стандарт EN ISO 9000:2015, съгласно раздел 3.2.2, определящ го като бизнес средата, т.е. комбинацията от външни и вътрешни фактори, които могат да повлияят на подхода на организацията към развитието и постигането на целите. Освен това в раздел 4.1 на стандарт EN ISO 9001:2015 (изисквания) се посочва необходимостта от разбиране на организацията и нейния контекст чрез идентифициране на външните и вътрешните фактори, свързани с нейната цел и стратегическа насока, които оказват влияние върху способността ѝ да постигне планираните резултати, с уговорката, че информацията за тези фактори следва да се наблюдава и преразглежда, ако организацията иска да бъде сертифицирана, че отговаря на изискванията на стандарта.

³ Изглежда, че доверието е страстна, проста и интуитивна тема, но само привидно проста, тъй като определено е трудна за изучаване (Möllering, G. (2006). Доверие, разум, рутина, рефлексивност. MA: Elsevier. Оксфорд. Бостън. UK), а отвъд доверието, сравнително обширна литература може да бъде лидерството.

Детайлният и задълбочен анализ на литературните източници показва, че в обемното определение на контекста може да се разпознае неговата многостранна природа в подхода към доверието, включваща именно от страна на лидера, служителя, както и част или цялата организация и т.н. Важно е да се отбележи, че ролята на контекста се основава, наред с другото, на факта, че доверието се корени както в ценностите, така и в културата, и смисълът тук не е в това, че по отношение на нивото, и степента на доверие може да има межкултурни различия, а в уникалната разлика в самата природа на доверието, *inter alia*, по отношение на специфичните очаквания на участниците към определени институционални предпоставки (Bachmann 2011; Welter, Alex 2015, Latusek-Jurczak 2019). Тълкуването на определенията и изискванията на гореспоменатия контекст може да бъде по-лесно след разглеждане на въпросите за ценностите, културата и организационната ефективност. Естествено, гореописаното, както самото лидерство, така и организационната култура, включена в заглавието на дисертацията, могат да бъдат особено вид контекст за доверие, а освен това, като се има предвид типологията на нивата (*levels*) и обозначенията (Fulmer, Gelfant 2012) или измеренията на доверието (Sztompka 1999), предложени от гледна точка на науките за управление, контекстът за доверие в крайна сметка може да бъде и самото доверие. Разбирането на доверието в контекста на феномена на доверието, лидерството и организационната култура, може да се окаже изключително важно за съвременната наука, както и за бизнес практиката.

Въпреки това си струва да се отбележи, че все още има слаба изследователска изобретателност при идентифицирането на конкретен вид контекст на изследване на доверието, който е "динамично творение", сложен, субективен процес на творческо организиране (Chiles 2010), т.е. предприемачеството, което може да бъде обсъждано в много измерения. Когато се разглежда *sensu stricto* и се операционализира от гледна точка на процесния подход, се отнася до специфичен тип организации, които са включени в заглавието на дисертацията като предприятия, т.е. икономически организации в частния сектор на бизнеса, които оперират на организиран и йерархичен пазар, фокусирани върху постигането на максимална печалба (Kostera 2003). Предприемачеството е синоним на действие на всички етапи от жизнения цикъл на предприятието и представлява всеки опит на индивида да създаде нова икономическа дейност, разбрана като предприятие, начинание или разширяване на вече съществуваща такава (GEM, 2015). In *sensu largo* предприемачеството включва неговото поведенческо разбиране, определяно като даване на посоката, в която предприемачът (лидерът) иска и смята, че е правилно притежаваното предприятие да следва (Delloite, 2012). Предприемачеството формира ресурс, който може да бъде развит, както в контекста на вътрешните фактори, описващи поведението на хората в

организациите, така и при благоприятни външни обстоятелства (Lisowska, 2014). Ето защо трябва да се признае, че **идентифицираният императив за контекстуализиране на доверието в предприемачеството предполага актуалност и обоснованост на разглеждането на дисертационната тема. В продължение** на горната мисъл трябва да се признае, че основните изследвания на доверието пренебрегват предприемачеството и неговите особености, които включват поставяне на несигурността и риска в центъра му (Knight 1921), а в същото време това е област, особено предопределена за изследване на доверието (Mishra, Mishra 2013; Li 2013; Latusek-Jurczak 2019). Съществуващите недостатъци във въпросния обхват могат да бъдат определени като **контекстуална изследователска празнина, при която доверието е сравнително слабо проучено в контекста на предприемачеството.**

Предприемачеството е от съществено значение и представлява идеално място за изследване на доверието, тъй като създава ситуация, в която допускането на грешка, например при избора на стил на управление от страна на предприемача, който дава доверие, в разрез с очакванията, свързани с доверието, и в условията на нестабилност, взаимозависимост, несигурност, стрес и риск, може да доведе до сериозни последици. Също така двусмислеността на изследванията, които показват, че несигурността и трудните условия могат, както да насърчават иновациите, така и да предизвикат разпадане на връзките, агресия или враждебност (Barber 2000), може да наклони към факта, че в този контекст доверието трябва да бъде разграничително и решаващо спрямо ефективното функциониране и прогреса в развитието, които са толкова важни за ръководителите на компаниите. Високата ангажираност, включително емоционална, на страните в отношенията, която е характерна за предприемачеството, от гледна точка на привързаността към целите и ценностите на дадена организация, включително ролята на индивида, свързана с реализацията на тези цели, както и на самото предприятие, което трябва да се развива, е друг важен фактор и аргумент в полза на това да се наблюдава изграждането и развитието на взаимно доверие между работниците, формирано от лидерите, в контекста на предприемачеството.

Ето защо важен въпрос, който е от решаващо значение за актуалността и обосноваността на избора на темата, е въпросът за идентифицирането и характеризирането на уникалността на избрания предприемачески контекст, който се проявява в паралелното съществуване на предприятието, обект на теоретичен и емпиричен анализ в настоящата дисертация, в международните условия, а също и в полските вътрешни условия на недоверие или дори подозрение в същото време. Тези специфични, сложни и взаимосвързани външни условия за предприемаческия контекст могат да бъдат идентифицирани като двойно споразумение, в което доверието може да бъде формирано от лидерите в

полските предприятия, емпирично анализирани в последната част на настоящия дисертационен труд.

Лидерите на компаниите се стремят към разширяване на дейността си в чужбина в страни от западната култура, които сега се определят като среда на необичайни сътресения в бизнеса и политиката, климатични, метеорологични и епидемични сътресения, "черни лебеди", "сиви носорози", постоянни аномалии и повишени рискове, теории на конспирацията, икономически дисбаланси и несъвършено управление (Flejterski 2021). Трябва да се признае, че в тревожната бизнес среда е още по-наложително да има правилно ръководство (Beerel 2021). Освен това се подчертава, че бизнес светът все още не се е възстановил от сътресенията, предизвикани от пандемията COVID-19, тъй като възникнаха допълнителни проблеми, свързани с войната в Украйна и по-широкия геополитически конфликт, включително инфлацията, свръхпроизводството и консуматорството. Има десетилетия, в които нищо не се случва, и има седмици, в които се случват десетилетия (В. И. Ленин). Второто десетилетие на XXI век показва, че характеристики като Изменчивост, Несигурност, Сложност и Двусмисленост - използвани напоследък за описание на непредсказуемостта на макросоциалните тенденции в бизнес сферата и съставляващи известния акроним #VUCA - са останали в миналото. В момента имаме нов акроним за описание на света, в който живеем, наречен #BANI, от първите букви на английските думи: Brittle (крехък), Anxious (тревожен), Non-linear (нелинеен) и Incomprehensible (неразбираем) (Flejterski 2021). Описаните по-горе условия правят външната среда особено подходяща и за изследване на доверието. Доверието е най-важно в такива контексти и ситуации, в които липсват гореспоменатите характеристики (Li 2007, 2008, 2012, 2013; Latusek, Vlaar 2018; Latusek-Jurczak 2019). Там, където има стабилност, мир, сигурност и надеждност, доверието и лидерството може да са по-малко необходими.

Освен това е важно, че ръководителите на анализирани в емпиричните изследвания предприятия ги управляват в Полша (където имат регистрирани офиси) - страна, която също принадлежи към културата на Запада и която обаче поради ниското ниво на обобщено социално доверие е определена като пример за култура, в която по-скоро доминира правилото на недоверието (Sztompka 1999a, 1999b; Sztompka 2016; Czapiński, Panek 2015; Czapiński 2013; Latusek-Jurczak 2019). Гореизложеното води до уникалност на избория в дисертацията контекст, която се проявява в паралелното съществуване на изследваните компании в специфичните международни и полски условия на вътрешно недоверие или дори подозрение едновременно. Следователно, предоставяйки възможност за придобиване на необичаен вид представа за действителните действия на бизнес лидерите, съществува както важна, така и неотложна

необходимост от емпирични изследвания, формиращи доверието в такива уникални, комбинирани и двойствени условия на контекста.

Ако се спрем на контекста на предприемачеството, внимателният анализ на литературата показва, че липсват академични изследвания на спецификата на доверието, по-специално сред лидерите на технологични компании, като например стартъпите, които са отделна подгрупа в рамките на т.нар. технологично предприемачество. Проучванията разкриват, че доверието е ключов ресурс за успеха на стартиращите предприятия (Blank, Dorf 2013), а високото ниво на обобщено социално доверие се счита за източник на успех в глобалния високотехнологичен център, за какъвто се смята Силициевата долина (Zhang 2013). Следователно това, което става очевидно тук, е по-нататъшното детайлизиране на специфичния за индустрията контекст на изследванията на доверието в лидерството, а именно във връзка с технологичното предприемачество, като особено предразполагащ за изследвания на изграждането и формирането на доверие от страна на лидерите на стартиращи компании.

И второ, връщайки се към изброяването на общите съображения, които извън гореспоменатия избран контекст могат да подкрепят твърдението, че темата на дисертацията е навременна и важна, е, че въпреки очевидното множество определения на доверието⁴, от историческа гледна точка досега най-голямо внимание е отделено на личното доверие за индивидуални адреси (Latusek-Jurczak 2019). По-голямата част от съществуващите изследвания, най-доминиращите в тях концепции, теоретични и емпирични проучвания до момента в голяма степен са фокусирани и се отнасят до индивидуалните нива на доверие, неговите междуличностни форми (с изключение на институционалните) и изграждането на релационно, интерактивно доверие. Горното намира отражение във въведеното разделение между доверие, основано на взаимодействието, и доверие, основано на институционални регулации (Bachmann 2011; Dietz 2011; Latusek-Jurczak 2019). Важен и неотложен проблем е необходимостта от разбиране на доверието не само в ситуациите, в които индивидите могат да се доверяват на други субекти въз основа на релационно доверие, т.е. на индивидуално ниво, но и въпросът за контекста на доверието, който възниква на по-сложно, колективно ниво, където получател на доверието могат да бъдат например отделни департаменти на организационно ниво, така и в дадени организационни звена в организацията и в организацията като цяло. Това

⁴ Подробното проучване на литературата показва, че съществува толкова широк спектър от подходи, аспекти, измерения, дефиниции, функции, концепции и ограничения на доверието, че може да бъде предизвикателство да се опита да ги организираме или систематизираме. Предложените термини, модели, категории и опити за обяснение на доверието са отчасти взаимно изключващи се и отчасти съвместими. Горното, предвид липсата на консенсус по отношение на една единствена, общоприета концептуализация на доверието, позволява да бъдат открити нови, неидентифицирани елементи и понятия.

се посочва от все по-важната и нарастваща роля на екипната работа и взаимното доверие между работещите заедно като част от даден екип, вид доверие, което определено придобива все по-голямо значение и представлява все по-голям интерес за изследователите и практиците. **По този начин пренебрегвано и явно неразвито е аналитичното ниво и подходът, който включва нивото на доверие в екипите и организациите, при който получателят на доверието се концептуализира на ниво екип.** Това е от значение, доколкото нивото на доверие в екипите и в организациите е получило малко концептуално осмисляне и емпирична основа в специфичния контекст на науките за управление. Ad vocem на гореописаното разделение на източниците на доверие си струва освен това да се задават въпроси за тези източници не само в дихотомното разделение на релационни или институционални, а например с допускането за комбинация от тяхното съвместно съществуване, т.е. на базата и на двата горепосочени източника едновременно.

Това, което може да бъде вдъхновяващо и особено интересно, е не само посочването, че избраните контексти и подходи могат да подпомогнат изграждането на концепцията за колективно доверие на институционално организационно ниво, но и темата за интерактивността на доверието, като сериозно се разглеждат и двете страни на връзката като сътворци на процеса на доверие (Bacharach, Gambetta 2001; Kim 2018; Latusek-Jurczak 2019). **Подробният и задълбочен анализ на литературата показва, че важен и нововъзникващ въпрос е въпросът за симетрията на доверието.** От опит е известно, че способността на едната страна да се доверява не означава непременно, че другата страна е готова да направи същото. В досегашните изследвания това явление се разглежда предимно статично и само от едната страна на взаимоотношенията, т.е. от гледна точка на даващия или получаващия доверие. Ето защо изключително интересна тема за изследване е въпросът за съвместимостта между доверието на двамата партньори, наричан в литературата въпрос на реципрочността, както и симетрията на доверието (Zaheer, Zaheer 2006; Latusek-Jurczak 2019), когато отделните отношения на доверие съставляват социална мрежа, формираща система на доверие, изградена според принципа на реципрочността (Sztompka 1999b; Latusek-Jurczak 2019).

На **трето място**, изследванията показват, че сред причините за проблемите или пречките във фазата на интеграция по време на чуждестранната експанзия от основно значение е организационната култура (Baughn, Finzel 2009), която може да бъде фактор, както улесняващ, така и възпрепятстващ този процес (Stahl, Madenhall 2005; Morosini et al. 1998). Като се фокусира по време на чуждестранната експанзия върху финансовите, правните и данъчните аспекти и т.н.,

обикновено дефинирани през призмата на максимизиране на печалбата и постигане на стратегически цели, културните аспекти може да не придобият нужното значение сред ръководителите на компаниите (Whitaker, 2011). С други думи, акцентирането върху финансовите, правните и данъчните аспекти и т.н., обикновено дефинирани през призмата на максимизиране на печалбата и постигане на стратегически цели, означава, че културните аспекти в международната експанзия, особено в сливанията и придобиванията, нямат нужното значение. Струва си да се отбележи, че традиционната *комплексна проверка*, включваща проучване на финансовото, правното и икономическото състояние на предприятията, които осъществяват процес на чуждестранна експанзия, дава възможност да се открият скрити недостатъци на дружеството, като например спорове, дългове или неизгодни договори, и се прилага практически за цялото дружество. Обикновено тя включва финансови, данъчни, имотни одити, одити на служителите и т.н., въз основа на профила на дружеството, което означава например, че се получава достъп до всички документи, отнасящи се например до условията на труд (договори, статут на персонала, правила за обезщетения и заплати). Твърде рядко обаче се извършва одит на организационната култура, който е част например от интеграцията след сливане (PMI), при която се посочва, че създаването и защитата на стойността в основата на този процес е от решаващо значение за успеха на извършените промени. **Поради това се появява още един пропуск, изразяващ се в това, че в практиката, освен проучването на финансовото, правното, трудовото и икономическото състояние на дружествата, които осъществяват това разширяване - се отчита недостатъчно и значението на организационната култура.** Такива одити на организационната култура, провеждани все по-смело от глобални, консултантски фирми в огромни корпорации, показват, че поставянето на изграждането и защитата на ценностите в центъра на всички сделки по експанзия може да бъде от решаващо значение за нейния успех (Delloite 2023). А известен факт е, че организационните практики, прилагани в големите, глобални корпорации, само след известно време, дори след няколко години или повече, като добра практика, проникват в по-малки, средни и големи некорпоративни компании, които копират и пренасят на своя почва, доказаните действия на големите корпорации. На практика настоящите одити, провеждани от международни консултантски фирми, потвърждават, че в процеса на чуждестранна експанзия на проучваните от тях компании си струва да се комуникира по отношение на ценностите, споделяни от служителите и собствениците. Това позволява безпроблемното прилагане на информацията за посоката на развитие на компанията и същевременно показва очакванията не само на ръководството, но и на пазара и глобалната среда към компанията. Това дава възможност за ефикасно прилагане на

информацията за посоката на развитие на предприятието и същевременно показва очакванията не само на ръководството, но и на световния пазар и на околната среда по отношение на предприятието. Така, че тук се очертава актуалността и значимостта на елемент от темата на изследването, който е организационната култура, формирана от лидерите, основана на доверие и други ценности в предприятията, осъществяващи чуждестранна експанзия.

Четвърто, интересна тема за изследване е ролята на доверието в контекста на лидерството, особено на механизмите, методите, наборите от дейности и средства, които организират или контролират работата, като например стиловете на управление и лидерство, т.е. наборите от поведения и нагласи, начините на взаимодействие и поведение, които лидерите представляват и чрез които взаимодействат, вдъхновяват, стимулират, насочват, координират, подкрепят и общуват със служителите. Също така стиловете на управление, които се изпълняват с помощта на планове, шаблони, предметни стандарти и поведение, могат да се състоят от установени начини за създаване и поддържане на социален и управленски ред в организацията.

Като пета и последна предпоставка, определяща важността и актуалността на темата на дисертацията, може да се посочи фактът, че постоянно нарастващото излагане на риск днес налага на ръководителите на компаниите да се позовават на доверието, без което е трудно да се справят с опитите да контролират нарастващата несигурност. Доверието чрез евристиката позволява по-бързо и по-ефективно вземане на решения. Често срещан отговор на широко разпространени социални проблеми, като например тези, свързани с промяната, е необходимостта от изграждане на по-голямо доверие на различни нива. Струва си да се добави, че особената стойност на доверието се състои в това, че то позволява на човек да "забрави" за несигурността и да си сътрудничи въпреки нея. С други думи, доверието не намалява несигурността, а прави възможно да се действа в условията на несигурност. Доверието помага да се опрости реалността и прави възможно оцеляването на рисковете (Luhmann 1979). Като ориентира човешките действия към бъдещето, то облекчава трудната динамика на съвременния свят.

3. Обект и предмет на изследването

Обект на настоящия дисертационен труд е характеристиката на доверието, разглеждано като една от институционалните ценности, които изграждат организационната култура по време на осъществяването на процеса на лидерство в предприятията.

Предмет на настоящата дисертация са бизнес лидери, особено в технологични компании, като например стартъпи, които са базирани в Полша и се разрастват, главно чрез международна експанзия. Времевият и

пространственият обхват е за периода 2022-2023 г., както в Полша, така и в страните от западната култура.

4. Изследван проблем

Вдъхновението за започване на процеса, свързан с определянето на изследователския проблем, произтича от съображения, които насърчават следните основни общи въпроси като отправна точка:

ОСН. В. 1: Какъв вид перспектива е вероятно да предложи нов поглед върху най-основните стълбове и източници на лидерство в контекста на доверието?

ОСН. В. 2: Каква е съвременната дефиниция на лидерството в литературата и по-специално какво означава доверието за бизнес лидерите?

ОСН. В. 3: Кои контексти в момента биха могли да бъдат най-подходящи за доверието в бизнеса?

ОСН. В. 4: Какви ролеви модели или предпоставки за изграждане на взаимно доверие между всички служители на съвкупно, колективно ниво на цялата организация като институция могат да внесат лидерите в предприятията?

ОСН. В. 5: Какви изследвания, в какви области, свързани с доверието и лидерството, могат да имат значителен принос към настоящия дебат в науките за управление?

Отговорът на поставените по-горе въпроси следва да позволи да се поставят въпроси на по-подробно ниво, с които се сблъскахме по време на анализа на литературата, както и в изследователската част, основана на собственото емпирично изследване, описано в четвъртата част на дисертацията, което в крайна сметка определи възприетото оформление и съдържание на главите:

СПЕС. В. 1: Какви реминисценции от еволюционната и историческата перспектива на лидерството могат да внесат нови идеи в процеса на лидерство в съвременните организации?

СПЕС. В. 2: Кои измерения, условия или тенденции на макросредата могат да осигурят външен контекст за дейността на компаниите, които се стремят към международна експанзия?

СПЕС. В. 3: Кои биха могли да бъдат ключовите елементи на една организационна култура, основана на доверието, изградена от лидерите на компанията, които са нейният източник?

СПЕС. В. 4: Освен доверието, кои други ценности могат да създадат организационна култура на доверие?

СПЕС. В. 5: Кои други елементи, освен ценностите, на организационната култура на доверието могат да повлияят на нейното изграждане и прилагане от бизнес лидерите на базата на доверието?

СПЕС. В. 6: Какво влияние оказва доверието върху елементите като стилове на управление или лидерство, които лидерите представят?

Трябва да се съгласим, че за да създадат, поддържат и се възползват от високата степен на доверие в организацията, лидерите трябва: първо, да спечелят доверието на своите последователи, а след това, като сами сигнализируют за своята надеждност и други ценности, и като предприемат по-нататъшни действия - да приложат организационната култура на доверие, която се проявява в тях, в цялата компания. В организационното измерение доверието се нарича водеща ценност, която насърчавана от лидерите в организацията, може да се изразява и чрез други избрани ценности, които я съставляват. В крайна сметка една от най-важните цели е доверието, чрез различните практики на лидерите, да проникне не само на ниво взаимоотношения, но и в екипите и на институционално ниво. Лидерите могат да институционализират личните си усилия за изграждане на доверие в организацията, като благоприятстват създаването на организационни норми и практики, които насърчават изграждането на групово доверие. Доверието, третирано като ресурс на организационно, групово и екипно равнище, следва да произтича не толкова или само от естеството на връзките, които свързват членовете на дадена организация, а да се утвърди като правило за действие, което създава основа за наситена с доверие организационна култура, възпроизвеждана от действията на следващите участници.

Гореспоменатият институционален подход позволява да се съсредоточим върху процесите на организиране и създаване на стойност от участниците. Включването на изследваните компании в институционалното измерение позволява да се разбере възникването на институционално пространство по време на чуждестранната експанзия на компаниите. На първо място, според подхода на Berger, Luckmann (2010), Smircich (1983), именно лидерите и служителите участват активно в процеса на институционализация. Институциите притежават "*своя собствена реалност*", докато процесуалността и практиките отчитат факта, че организациите не са, а "*нещата се случват*". Еволюцията на организационната култура в новата реалност се осъществява чрез идентифициране и адаптиране първо на формалните структури и системи, след това, а може би почти едновременно, на ценностите, нормите и принципите, също и на стиловете на управление и лидерство, след това на използваните процедури и т.н. съставляващи, следователно, съвкупността от динамичния опит на всички служители. Важно е да се отбележи, че тук е необходима по-широка дефиниция на институцията и подход, който да включва не само елементи на формалната социална структура, но и неформални норми на действие и поведение⁵.

⁵ Приема се, че институциите са не само формални елементи на социалната структура, но и неформални норми на действие и поведение (North 1990). Ние се доверяваме на даден човек както защото предишни

Систематизирайки и обобщавайки въведените по-горе теми, е необходимо да се очертае изследователският проблем. **Интересна и поглъщаща област е изследователският проблем, който се състои в идентифицирането на ценностите, съставляващи организационната култура на доверие, формирана от ръководителите на предприятието, концептуализирана на ниво организация като цяло.** Освен това е целесъобразно да се допълнят знанията по отношение на посочване на влиянието на взаимното доверие върху равнището на продажбите и печалбите в предприятието във връзка със стила на управление на ръководителите на предприятието.

5. Аргумент на автора

Въз основа на публикуваните литературни източници по темата, на предишни собствени наблюдения, произтичащи от съвместната работа на автора с ръководители, експерти и служители на компании на пазара, и като се има предвид качественият метод, възприет в изследването, при който в хода на изследването могат да възникнат хипотези, в **крайна сметка беше формулирана следната основна хипотеза: "Доверието, и по-специално основаната на ценности организационна култура на доверие, е от голямо значение за ръководителите на технологични компании"**. Освен това бяха формулирани и две спомагателни работни изследователски хипотези, водещи до предположението, че **"Съществува йерархия от ценности, която представлява организационната култура на доверие между екипите от служители и особено в предприятието"**, и че **"Лидерите, които използват по-малко ефективни стилове на управление, увеличават продажбите и печалбите, при условие че в същото време съществува взаимно доверие между лидерите и служителите"**.

6. Цел и задачи на дисертацията

Във връзка с поставените по-горе общи и специфични въпроси е **определена основната цел на дисертационния труд, а именно да се разработи концепцията за изграждане на доверие на институционално ниво на организациите, в частност на предприятията, работещи в специфичен контекст, за повишаване на конкурентоспособността и подобряване на ефективността на дейността им.**

Във връзка с основната цел, въз основа на критичен анализ на литературата, бяха формулирани следните изследователски **задачи:**

взаимодействия са породили доверие, поведението на човека се регулира от институцията, която е определена организация, така и защото човекът принадлежи към определена организация, в която работим, която познаваме и уважаваме. Трябва да се предположи, както бе споменато по-горе, комбинация от съвместното съществуване на междуличностни и институционални източници (Dietz 2011, с. 219; Bachmann 2011, с. 207).

1) Да се очертае произходът на най-основните измерения и стълбове, свързани с процеса на лидерство и упражняването на власт в контекста на доверието.

2) Критичен анализ на литературата по проблемите на лидерството в контекста на определението за бизнес лидер.

3) Да се идентифицират и характеризират избрани парадигми, модели и стилове по отношение на управлението и лидерството.

4) Да се представи еволюцията на възгледите относно дефиницията на организационната култура и разширен поглед върху нейното разбиране.

5) Да се направи критичен анализ на разнообразието в разбирането на доверието в литературата с разработването на "Каталог на ценностите, съставляващи доверието на институционално ниво в организационната култура на предприятията".

6) Да се идентифицира и обсъди "Пентаграма на мегатенденциите и тенденциите във външната среда на предприятията, формиращи значението на глобалната екосистема на доверието" като външен контекст, свързан с дейността на предприятията, осъществяващи международна експанзия.

7) Да се направи характеристика на контекста на ниско генерализирано социално доверие в Полша в контекста на стартиране.

8) Да се проведе емпирично проучване сред стремящите се към чуждестранна експанзия технологични стартъпи.

В заключение, изглежда интересно да се разгледа настоящата динамика на доверието и лидерството в организационната култура на компаниите, за да могат те да растат динамично и да се развиват. При тези условия ключов въпрос е концепцията за основаната на ценности организационна култура на доверие, изградена и развита от лидерите, която представлява специален аспект на ефективното функциониране на съвременните компании. Горезагаданото би трябвало да окаже влияние върху увеличаването на продажбите и печалбите, свързаните с това резултати и успеха на компанията като цяло и по този начин, в перспектива, да повлияе положително на близката и далечната среда.

Трябва да се отбележи, че това би трябвало да помогне на ръководителите на предприятия, особено в технологичния сектор, но също така и в други отрасли, независимо от нивото, което заемат в организационната йерархия, като стремежи се да разберат по-добре сложността на взаимодействието между доверието и лидерството в своята професионална дейност, искат преди всичко по-добре да идентифицират и използват потенциала на своите служители, така че повече от тях да бъдат успешни в бъдеще, и постоянно търсят нови идеи за това как да бъдат успешни в управлението. Ето защо настоящата дисертация е посветена не само на теоретиците - изследователи на доверието и лидерството в науките

за управление, но и на практиците, експертите и консултантите, които, възнамерявайки ефективно и ефикасно да решават проблемите в управлението, очакват от научния свят да създаде принципи и насоки за провеждането на този процес.

7. Методология на изследването

В настоящата дисертация се **синтезира избрана литература, като се използва прагматичният подход на "методологическата еkleктика"**, подходящ за изследвания, които са еkleктични, емпирични по своя характер, основани на опит и индуктивни разсъждения (Sztompka 2007; Latusek-Jurczak 2019). Проучванията на областите са многоцветен колаж, образуван от творци от различни поколения, които редуват минало с настояще и поглед към бъдещето, като настоящите наследници са в много по-изгодна позиция, тъй като могат да се възползват от наследството на своите творчески предшественици. Черпейки вдъхновение от много източници, в дисертацията е направен опит да се отдели подобаващо място на класическите литературни произведения, но в крайна сметка прегледът на представената литература е произволен избор. Поради обещаващите перспективи известно внимание е отделено на произведения, които не са непременно включени в основните изследвания. Също така някои от представените концепции са съкратени или опростени. Освен това бяха използвани вторични източници на информация, като интердисциплинарна чуждестранна и национална литература, резултати и доклади от предишни емпирични или статистически изследвания.

Важен източник на информация са резултатите от собствените емпирични изследвания, представени в последната, четвърта част на дисертацията. Теоретичната рамка на емпиричното изследване на лидерството се основава на нормата на социалната размяна (Blau 1964), която се обосновава от теорията за реципрочността (Gouldner 1960), отнасяща се до предоставянето от страна на лидерите на положително поведение, ценни ресурси и подкрепа на диадичните партньори - работници, които се чувстват ангажирани с реципрочността чрез собственото си положително поведение. Също така на теорията за социалното учене (Bandura 1977), в която се признава, че работникът наблюдава поведението на лидера и възприема неговите ценности, нагласи и поведение, ако ги смята за надежден модел за подражание.

Изследването е проведено от ноември 2021 г. до март 2022 г., първо като част от пилотния проект, който е първата част от проучването, а след това от април 2022 г. до май 2023 г., като част от по-широкия, втори, ключов етап на изследването, са тествани общо 496 души. Като част от пилотния проект бяха тествани общо 44 души, включително 15 ръководители на средно ниво и 29 други служители. В рамките на втория етап, който е основополагащ за резултатите от изследването, бяха

изследвани общо 452 души. Изследователските инструменти включваха структурирани чрез сценарий (инструкции за интервю), дълбочинни интервюта IDI (Individual In-depth Interview) (включващи и събиране на истории за професионалния живот, т.е. *истории за трудовия живот*) и анкети CATI (Computer Assisted Telephone Interview), т.е. телефонни интервюта, подпомагани от компютър с цел записване на резултатите. За получаване на резултатите от количественото проучване, проведено с помощта на CATI анкети, бяха използвани три собствени въпросника и още три, взети от литературата.

Не съществуват перфектни изследователски методи, тъй като всички те имат както предимства, така и ограничения. Възприетият метод на качествено изследване е оправдан, тъй като качествено изследване се вписва добре в проучването на доверието. Поради липсата на съгласие по една общоприета концептуализация на доверието те позволяват откриването на нови, неидентифицирани елементи и концепции. Диагностицирането на доверието и организационната култура с качествени методи позволява по-задълбоченото им разбиране, допълвайки знанията от интервюта, организирайки информацията и вниквайки в процесите на взаимно доверие, още повече че за да станат тези понятия полезни в изследванията, е необходимо да бъдат точно дефинирани. Предизвикателството пред изследователите е да дефинират и операционализират концепцията за доверие в емпирични проекти (Möllering 2011; Latusek-Jurczak 2019). Резултатите от изследванията се основават на прости въпроси: "Доверявате ли се на даден човек, група, институция?" и т.н. не разширяват познанието, защото отговорът на този тип въпроси засяга най-много кой и на кого се доверява, но не уточнява какво означава думата "доверие". Освен това поради факта, че при анализа на резултатите са използвани и статистически методи, като например процедурата за нормализация при ранговите методи, коефициентът алфа на Крипендорф (α), коефициентът на У. Кендал, матрицата на взаимното доверие и т.н., **изследването в крайна сметка е класифицирано като смесено, т.е. качествено и количествено.**

Изследваните стартиращи предприятия работят в един от най-бързо развиващите се сектори, като ИТ, ИКТ и ВТ. Първите два от тях, т.е. ИТ и ИКТ, в съответствие с постановлението на Министерския съвет от 24 декември 2007г., са класифицирани в раздел J - информация и комуникации и телекомуникации. Секторът на ВТ обаче се оказва доста труден за дефиниране поради факта, че повечето нови технологии, основани на обработката на резултатите от научните изследвания в промишлеността, се създават на границата между науката и промишлеността, като по този начин преминават границите на много

отрасли според традиционните класификации на РСА - РКД⁶. Поради това бяха възприети най-общите критерии за идентифициране на предприятията в сектора на ВТ, отнасящи се до високата иновативност, наукоемкост и степен на интензивност на разходите за научноизследователска и развойна дейност, също така висок инвестиционен риск, бърз процес на обезценяване на инвестициите, бързо разпространение на технологичните иновации и процес на остаряване на разработените продукти и технологии, високо ниво на заетост на научно-техническия персонал, големи капиталови разходи и ротация на иновационно техническо оборудване.

Друг използван критерий беше размерът на предприятието, като в проучването бяха класифицирани дружества, принадлежащи към категорията на т.нар. средни предприятия, т.е. предприятия, различни от микро- или малки предприемачи по смисъла на приложение I към Регламент (ЕС) № 651/2014 на Комисията от 17 юни 2014 г., т.е. с персонал от 50 до 250 служители⁷, с годишен оборот, който не надвишава 50 млн. евро, или с обща сума на годишния баланс, която не надвишава 43 млн. евро.

В допълнение към горепосоченото, едно от условията за участие в проучването беше, наред с другото, текущото развитие на международни

⁶ Полска класификация на дейностите - условно възприето, йерархично систематизирано разделение на набор от видове социално-икономически дейности.

⁷ Изборът на мярката е произволно решение на изследвателя и на практика често зависи от неговите интереси, както и от наличието и качеството на данните (Janssen F. (2009). Концептуализация на растежа: взаимозаменяеми критерии ли са заетостта и оборотът? *The Journal of Entrepreneurship* (Списание за предприемачество). Vol. 18(1), p. 21-45; Wasilczuk J. (2015). Why tak mało wie o wzroście małych i średnich przedsiębiorstw - subiektywizm w badaniach. *Problemy Zarządzania*. Nr 13(51), p. 13-25). Равнището на заетост, използвано и за определяне на класовете по големина на изследваните предприятия, играе особена роля в изследванията на бързия растеж на предприятията. Освен това заетостта е предпочитаният измерител на растежа в изследванията, провеждани за нуждите на икономическите политики, за които е важно да се създават нови работни места и да се намалява безработицата (Reyes J. D. (2017), *Effects of FDI on high-growth firms in developing countries* [w:] *Global investment competitiveness report 2017/2018: foreign investor perspectives and policy implications*. Световната банка: The World Bank. Вашингтон). Предимствата на използването на заетостта като мярка включват наличието на данни и независимостта ѝ от ценовите промени (Davidsson P., Delmar F., Wiklund J. (2006). *Entrepreneurship and growth of the firms* (Предприемачество и растеж на фирмите). Edward Elgar Publishing, Cheltenham; Levratto N., Tessier L., Zouikri M. (2010 г.). *The determinants of growth for SMEs* (Определящите фактори за растежа на МСП). A longitudinal study of French manufacturing firms (Продължително проучване на френски производствени предприятия), Работен документ. No. 28. Université de Paris Ouest Nanterre La Défense). Недостатък е възможността за изкривяване на извадката в ущърб на предприятията, които увеличават производителността чрез повишаване на производителността на труда (Ahmad N., Gonnard E. (2007). *Предприятия с висок растеж и газели*. Документ, подготвен за срещата на Международния консорциум по предприемачество (ICE), 22-23 февруари 2007 г., Копенхаген, Дания). Динамиката на растежа на заетостта е различна в трудоемките и капиталоемките сектори. Автоматизацията, прилагането на концепциите за икономично управление и други концепции за рационализиране на процесите, както и увеличаването на обхвата на аутсорсинга и алтернативните форми на предоставяне на труд, като например граждански договори или самостоятелна заетост, могат да доведат до намаляване на броя на заетите лица. Това води до несъответствия в методите за изчисляване на равнището на заетост в предприятията. Следователно в настоящото проучване бяха разгледани не само трудовите договори, но и договорите за управление, гражданските договори, като например договорите за мандат и договорите за специфична работа, и самостоятелната заетост, чийто статут е приет към датата на изследването. Ad vocem трябва да се посочи, че увеличаването на заетостта не се посочва от собствениците и управителите като цел на техните предприятия.

структури или осъществяването на чуждестранна експанзия през последните 2-5 години, включително добра конкурентна позиция и успешна работа на пазара. Следователно проучването обхваща компании, които успешно осъществяват международно развитие.

Променлива величина бяха финансовите резултати на горепосочените изследвани предприятия, които бяха критерий за разделянето им на предприятия от група А и група Б. С други думи, въпреки че всички изследвани предприятия принадлежаха към ИТ, ИКТ, ВТ индустрията и категорията на средните предприятия, осъществяващи международна (чуждестранна) експанзия, разделянето на две групи: А и Б, беше направено чрез въвеждане на критерия за стабилност на растежа на активите (активите) по петстепенна скала на Ликерт по отношение на реализираната оперативна печалба EBIT/EBITDA, динамиката на приходите и нетната възвръщаемост на продажбите (ROS)⁸.

Продължавайки горната мисъл, за предприятията, класифицирани в група А, критерият за стабилност на ръста на активите се отнася до значително, стабилно и систематично увеличение на активите на предприятието, включително дълготрайните активи, например дълготрайни активи, недвижими имоти, нематериални активи, и текущите активи, например материални запаси, вземания, финансови ресурси, ценни книжа. Критерият се счита за изпълнен и когато гореспоменатите активи остават стабилни и постоянно нарастват през последните три години. С други думи, според горния критерий в група А бяха включени онези дружества, чиито ръководители-собственици декларираха генериране на висока оперативна печалба (EBIT/EBITDA). На свой ред изпълнението на критерия, свързан с динамиката на приходите и рентабилността на нетните продажби (ROS) в предприятието през последните три години, се състоеше в това, че предприятията регистрираха висок ръст и увеличение на тези показатели.

От друга страна, за да се причислят изследваните предприятия към група Б, беше прието, че техните активи и други, гореспоменати променливи, като оперативна печалба (EBIT/EBITDA) и динамика на приходите и рентабилност на нетните продажби (ROS), остават на същото ниво (не е задължително да се увеличават), но важното е, че независимо от гореспоменатите финансови критерии, и за двете групи дружества - т.е. както за дружествата от група А, за които очакваната стойност значително и систематично нараства, така и за дружествата от група Б, въпреки че

⁸ Растежът на предприятието може да бъде операционализиран с помощта на различни мерки. Те включват: приходи от продажби, заетост (брой служители), стойност на активите, нетна печалба, пазарен дял и добавена стойност (Ahmad, Gonnard 2007; Janssen 2009, стр. 21–45; McKelvie, Wiklund 2010, стр. 261–288; Henrekson, Johansson 2010, pp. много класации (Nicholls-Nixon 2005, стр. 77–89; Kiviluoto 2013, стр. 569–586; Zaproszenie... 2021; Często zadawane pytania... 2021) Размерът на приходите от продажби се увеличава, когато компанията придобива нови клиенти и/или увеличава продажната стойност на своите продукти и услуги, предоставени на съществуващи клиенти.

тяхната стойност временно остава на същото равнище - беше определен съществуващият прогнозен висок потенциал за растеж на стойността на тези дружества в бъдеще, което е важен, освен избрания отрасъл, критерий за класифициране на двете групи от тези дружества в категорията на стартиращите предприятия.

Проучването включваше интервюта както с ръководители на стартиращи предприятия в областта на ИТ, ИКТ и ВТ, така и с други служители от избрани отдели на тези компании: HR и ИТ. Проучването беше анонимно и доброволно. Интервютата бяха конфиденциални, подлежащи на анонимност и в преобладаващата част от случаите без възможност за записването им. Що се отнася до отворените въпроси, събраният изследователски материал беше кодиран по отношение на разказите, свързани с темата, подредени в пет тематични блока, съответстващи на въпросите. Във връзка с гореизложеното в настоящата дисертация са представени кратки, подбрани откъси от интервютата, след което редактирани и подредени с помощта на собствените думи на респондентите, за да се подобри разбирането на техните обикновено доста свободни и непринудени изказвания.

По отношение на целите на оценката на значението на доверието за управлението на бизнеса, значението на изграждането на доверие в компанията на институционално ниво, общото ниво на социално доверие, както и нивото на мотивация и ангажираност, беше използвана седемстепенна скала на Ликерт, в която 7 - означава много високо, 6 - високо, 5 - по-скоро високо, 4 - средно, 3 - по-скоро ниско, 2 - ниско и 1 - много ниско/без въздействие. По отношение на нивото на групово/колективно доверие и въздействието върху увеличаването на продажбите и печалбите също беше използвана седемстепенна скала на Ликерт, в която 7 - означава много силно, 6 - силно, 5 - по-скоро силно, 4 - средно, 3 - по-скоро слабо, 2 - слабо, 1 - много слабо/без въздействие.

Всички анкетираните се стремят към чуждестранна експанзия в страните от западната култура (цивилизация), като например: Германия, Швеция, Франция, Чешката република, Литва, Словакия, Франция, Унгария, Румъния, Великобритания и САЩ. Това е район, в който има общи културни характеристики за всички жители по отношение на религията, езика, традициите и социалното развитие. Западният културен кръг се разделя на европейски кръг, обхващащ Западна, Централна и Източна Европа, и англо-американски кръг, обхващащ почти цяла Северна Америка - САЩ и Канада. Това са държави с общи културни характеристики, което ви позволява да се работи и твори по-ефективно. Освен това условието беше да има регистрирано седалище в Полша, а собственикът да има поне един партньор, който е полски гражданин и извършва поне частично стопанска дейност в Полша.

Що се отнася до подбора на извадката за собственото изследване, респондентите бяха подбрани по т.нар. метод на снежната топка (Biernacki, Waldorf 1981), което означава, че е необходимо тяхното активно участие в създаването на допълнителни възможности за провеждане на разговори. Поради това първо беше осъществен контакт със собственици-лидери на фирми и портали, с които авторката се е срещала по време на професионалната си дейност като експерт на бизнес пазара. Освен това почти всеки от анкетиранията беше помолен да посочи други лица от своето обкръжение, които според него отговарят на критериите на изследването. Ръководители и служители на технологични компании обмениха информация за проучването в неформална комуникация.

8. Ограничения на проблематичния обхват на работата по DsC

Както доверието, така и лидерството трябва да са резултат от справедливо и честно поведение, т.е. от морално правилни решения и действия, основани на етични принципи. Ето защо настоящата дисертация не се фокусира върху съществуващите негативни аспекти на доверието, лидерството или организационната култура. По този начин основните ограничения са свързани със сигнализирането единствено за опасностите под формата на тъмната страна на доверието, лидерството, организационната култура, като същевременно не се акцентира прекалено много върху негативните или патологичните аспекти на горепосочените области, които, бидейки използвани неправомерно, в случай на слаба и неефективна институционална среда, могат да се разглеждат като инструментални, като инструменти за потисничество и могат да проправят пътя на престъпленията.

Не е разработен подробно анализа на връзката между доверието и контрола, не са разгледани темите, свързани с недоверието, концепцията и функциите на недоверието, както и възстановяването на доверието или неговите заместители.

Не е обсъждана абстрактната категория на общата склонност на човека да се доверява, която определя нивото на доверие на дарителя към хората като цяло, без да се посочва конкретен адресат. Също така какво, например, измерение в доверието може да включва чувствата. По същия начин доверието в контекста на невропознанието, което е многообещаващо за бъдещето.

Другите ограничения се отнасят до проведеното емпирично изследване и, както е характерно за всички изследвания, засягат възможността за действително разминаване между това, което респондентите декларират в проучванията, как оценяват нагласите си с помощта на скали, измерващи нагласите и възгледите, и как действително се държат, когато са изправени пред необходимостта да изберат определено действие в реални условия. При всеки вид проучване

действителното поведение може да се различава от декларираното. Например индивид, запитан кои ценности избира на първо място, когато е поставен в ситуация на реален избор, може да прояви поведение, което представлява други ценности. Следователно при тълкуването на декларираните ценности е важно да се прави разлика между това, което респондентите биха искали, което се отнася до общите предпочитания, и това, което те действително искат. Казано по друг начин, как те си представят идеалния свят спрямо това, което действително очакват от преобладаващата реалност. Двете категории въпроси не дават пълна представа за човешкото поведение, тъй като първата ситуация само се доближава до идеалната картина на поведението, интерпретирано от индивидите като социално желателно, а втората, макар и по-близка до реалността, не гарантира, че декларираното поведение е налице, когато възникне реална ситуация на избор. Това, което бихме искали, се определя от идеологически съображения, докато това, което наистина искаме, се определя от практически съображения (Hofstede, Hofstede, 2007). Освен това остава открит въпросът за разбирането при какви условия лидерите или други участници могат да се опитат активно да формират доверие чрез начини, модели или предположения, различни от идентифицираните в настоящата дисертация действия.

Бяха проучени компании, принадлежащи към категорията на средните компании със седалище в Полша, които произхождат от хомогенен социокултурен контекст и осъществяват чуждестранна експанзия само в страни със западна култура. Тъй като групата на изследваните дружества не е подбрана по начин, който да гарантира представителност, съществуват ограничения при обобщаването на получените резултати в статистически смисъл. Освен това извадката не е случайна.

Анализът в емпиричния слой се фокусира само върху определен тип технологични компании, като например стартъпи, чиято основна цел е да намерят възпроизводим и мащабируем бизнес модел. Въпреки че този тип компании се основават на *разрушението (disruption)*, всяка стартираща компания, дори малка или средна, в перспектива и в крайна сметка се стреми да се превърне в голяма, глобална корпоративна компания. Макар че в определен момент постига своето конкурентно "предимство" с технологични средства, то предлага по-голям избор на услуги или продукти на клиентите и потребителите, но това има своята цена в много различни измерения. Едно от тях, например, е това, в което най-богатите компании в историята (като Microsoft, Apple, Google, Meta, Amazon, които някога също бяха стартъпи), след като се разширят, придобивайки едностранно, например, наред с други неща, цялата сума на човешкото знание, което съществува в цифрова форма в областта на тяхната дейност, се стремят да го отнемат от обществото в затворени и ограничени за плащащите клиенти и потребители услуги и продукти.

II. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Дисертацията е с обем 355 страници (формат А4, шрифт Times New Roman 14, единични интервали) и се състои от увод, четири глави, заключение, списък на литературата и шест приложения (22 страници). Съдържанието на всяка глава е разделено на отделни параграфи. Основният текст съдържа 36 таблици, 3 фигури и 25 диаграми. Списъкът на справочната литература се състои от 665 заглавия (300 книги, 279 нормативни документа, 86 интернет източника) на английски и полски език.

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ

ПЪРВА ГЛАВА. Анализ на лидерството в управлението

- 1.1 Произход на лидерството в контекста на доверието
- 1.2 Лидерство в управлението. Определение за бизнес лидер
- 1.3 Парадигми, модели и стилове на лидерство

ВТОРА ГЛАВА. Концепцията за организационна култура на доверие

- 2.1. Контекстът на организационната култура
- 2.2. Каталог на ценностите, съставляващи доверието

ТРЕТА ГЛАВА. Контекст на доверието за предприятия от Полша

- 3.1 Международен контекст на чуждестранната експанзия
- 3.2 Контекстът на ниското социално доверие в Полша
- 3.3 Характеристики на стартиращите предприятия в областта на предприемачеството

ЧЕТВЪРТА ГЛАВА. Моделът на институционалното доверие

- 4.1 Методология и процедура на изследването
- 4.2 Йерархия на ценностите. Синдром на лидера с две лица

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Справка

Приложения

III. РЕЗЮМЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Във **въведението** се обосновава изборът на темата в контекста на нейната актуалност и значимост. В **Първа глава**, озаглавена "Анализ на лидерството в управлението", целта е да се направи преглед на литературата и съображенията по въпросите на управлението и лидерството. Бяха формулирани три конкретни цели, съответстващи на следващите подглави и изследователски задачи:

Цел 1.1. Да се идентифицират източниците, повечето първични източници, участващи в процеса на лидерство и власт в контекста на доверието.

Цел 1.2. Да се направи критичен анализ на литературата за лидерството в контекста на определението за бизнес лидер.

Цел 1.3. Идентифициране и характеристика на избрани парадигми, модели и стилове по отношение на управлението и лидерството.

Цел 1.1. е реализирана чрез прилагане на триадичната конвенция (*триъгълно мислене*⁹), определена като биологично-екзистенциално измерение, и така наречената принудителна и властова власт, чиито елементи не са противоречиви, противоположни или взаимно изключващи се, а допълващи се, допълващи се и преплетени. Гореизложеното може да предложи нови прозрения и приноси към днешното лидерство, като посочва, че уроците на природата за това какво работи най-добре в различни контексти дават потвърждение за важността на това, че координацията, сътрудничеството и колективните действия, не са непременно наложени отгоре от един-единствен, доминиращ лидер, и че сред видовете с йерархия на доминиране колективизмът е уместен. Освен това признаването на инициаторите на действия за по-"надеждни" прави последователите по-мотивирани да ги следват. Освен това беше обърнато внимание на това как лидерството и властта, във връзка с доверието, са били представени през избрани исторически епохи. Беше изтъкнато, че елементите на идентифицираната триада намират своите реминисценции в съвременните организации. Цел 1.2. беше осъществена чрез критичен преглед на избрани дефиниции на лидерството в литературата, което показва, че то може да бъде концептуализирано от много различни гледни точки. Идентифицирани са връзките и разликите между: ръководене, насочване и управление, както и ролята и функциите на съвременния лидер. Засягайки темата за неправилната употреба и разширяването на понятието "мениджмънт", беше направен критичен анализ на свръхмениджмънта на "всичко", като се посочи, че противно на привидността, доверието се управлява трудно. Беше изтъкнато, че освен това лидерството има и тъмна страна и че твърде много нови, бързи и лесни лидерски стилове или техники в практиката не се основават на решения, базирани на добре изпитана теория. Продължавайки конвенцията за триадата, анализирайки понятията мениджър, предприемач и лидер, бяха идентифицирани ролята и функциите на съвременния лидер и беше предложена дефиниция на бизнес лидер, която освен че се фокусира върху приоритизирането на нуждите на подчинените, отчита, наред с други неща,

⁹ Разглежданите въпроси са формулирани чрез триъгълно мислене, което предполага приемането на триадична конвенция. Без да се изключват други видове анализ, *триъгълното мислене* свежда броя на ограниченията до три основни и след това до определено сливане на тези ограничения.

ролята на взаимното доверие, способността да се трансформира теорията в конкретни дела и действия, както и функционирането на основани на доверие отношения със заинтересованите страни, които са прозрачни, стратегически и дългосрочни, при които максимизирането на печалбата не е най-високата ценност. Беше изтъкнато, че пълното идентифициране и разбиране на едно-единствено, избрано и водещо, точно, изчерпателно и непреходно определение на лидера (както и на лидерството), точно както пълното разбиране на човека, въпреки многото всеобхватни изследвания на явлениято, може да остане недостижимо и недостъпно. Цел 1.3. е постигната чрез описаната триада под формата на избрани: парадигми, модели и стилове по отношение на лидерството и е прието субективно очертаване на избраните подходи в тази област. Намерението не беше да се придаде хронологичен или подреден характер, а да се обърне специално внимание, на полученото от практиката на автора указание, на най-разпознаваемите или най-често или най-общо използваните в компаниите днес. Беше посочено, че доверието е важен елемент от теорията на лидерството. Беше посочено, че не е възможно да се намери един-единствен, идеален стил на управление или лидерство.

Във Втора глава, озаглавена "Концепцията за организационна култура на доверие", целта е да се направи преглед на литературата и съображенията по въпросите на организационната култура и доверие. Бяха формулирани два конкретни цели, съответстващи на следващите подглави и изследователски задачи:

Цел 2.1. Критичен анализ на литературата за организационната култура.

Цел 2.2. Определяне и разграничаване на каталога на ценностите, съставляващи доверието.

Цел 2.1 е осъществена, като са очертани еволюцията и начините, по които се дефинира организационната култура, голямото разнообразие и разширените възгледи за нейното разбиране. Бяха описани избрани елементи, с акцент върху ценностите, които я изграждат, особено чрез различните ценностни кръгове, които са взаимно свързани. Подчертано бе, че доверието е една от ценностите, които са в основата на организационната култура на доверието. Запълвайки една практическа празнина в значението на организационната култура при чуждестранната експанзия на компаниите, беше направен преход от теоретичен анализ към практически примери на компании, които основават културата си на доверието, като се грижат за съгласуваността на мисията, визията и ценностите в организацията, което позволява да се опознае и разбере по-добре влиянието на лидерите, които на практика функционират като един от източниците на културата по време на нейното създаване и развитие, реализирано например чрез стиловете на управление, използвани в диференцирания процес на формиране на организационните ценности.

Предложена е собствена дефиниция на организационната култура, в частност на ценностите, които я изграждат, разбирали и като личностни черти, т.е. съвкупности от качества или таланти (които на следващо място влияят върху стиловете на управление и лидерство, представяни от лидерите). Освен това беше подчертана важността на избягването на вграждането на културата в скрити властови структури, предназначени да отразяват деспотичното ѝ лице в управлението. Цел 2.2 беше осъществена чрез критичен поглед върху голямото разнообразие в разбирането на подходите и идеите за доверието в литературата, наред с изтъкването, че стойността на доверието в науката за управлението се крие в реалните действия, като се подчертава, че то не трябва да се преструва или симулира. Настоящото изследване е принос, който обогатява изходната литература, като разширява най-известния модел ABI (наречен така по първите букви на английските думи - Ability, Benevolence i Integrity (Mayer, Davis, Schoorman 1995), до институционално ниво, а след това идентифицира и характеризира подробно "Каталог на ценностите, съставляващи доверието на институционално ниво в организационната култура на предприятията". В предложената концепция се взема предвид съзаклятническата перспектива не само на ценностите, но и на симетрията, т.е. реципрочността на доверието в потенциала за развитие на организационната култура. Това може да запълни една празнина в настоящите подходи към изграждането на институционално доверие в организациите. Също така трябва да се отбележи, че действията, основани на ценности, трябва да водят до желани резултати, т.е. да се правят добре добри неща, като цел и средство за постигане на добри неща, което ще доведе до добри последици и последствия за компанията и служителите от тези действия, но доверието може да се характеризира и с недостатъци в организационния живот, затова се обръща внимание и на тъмната страна на доверието.

В Трета глава, озаглавена "Контекст на доверие към предприятията в Полша", целта е да се характеризира елементи на външния контекст към предприятията като стартъпи. Бяха формулирани два конкретни цели, съответстващи на следните подглави и изследователски задачи:

Цел 3.1. Характеризира на международния контекст на чуждестранната експанзия на предприятията, особено на технологиите.

Цел 3.2. Да се направи характеристика на контекста на ниско генерализирано социално доверие в Полша в контекста на стартиране.

Цел 3.1 е постигната чрез идентифициране, подбор и характеризирание на мегатенденции и тенденции, свързани с развитието на технологичната индустрия. Така бяха представени подобрени измерения на външния международен контекст за тези компании, т.е. да се идентифицират, изберат и характеризират мегатенденции и тенденции, значими за развитието на технологичната индустрия. В резултат на това с

помощта на STEEP анализа, който е един от най-отличителните методи за прогнозни корпоративни изследвания, свързани с получаването на информация за бъдещето с цел изграждане на визията, мисията и ценностите на компаниите, беше разработена карта, т.е. "Пентаграма на мегатенденциите и тенденциите във външната среда на предприятията, формиращи значението на глобалната екосистема на доверието", която включва спектър от избрани технологични, социални, демографски или свързани с устойчивостта детерминанти. Цел 3.2 е постигната благодарение на описаните специфични характеристики на социалния контекст след трансформацията на системата след 1989 г. в Полша (както и в други източноевропейски страни), която претърпява своята промяна, предизвиква несигурност, от една страна, създава социална травма и криза на доверието, а от друга - възможност за адаптиране към външните условия, изграждане на нови роли. Също така чрез реализирана чрез представяне и обсъждане на основните определения за стартър, срещани в литературата, и предлагане на избрано определение за стартър като специфична форма на организация в контекста на технологичното предприемачество. Представени са най-важните определения за стартиращо предприятие, разработени в научните среди, сред предприемачи, инвеститори и институции за бизнес среда. В крайна сметка беше изведено определение на стартиращо предприятие, което е малко по-различно от просто предприятия на нивото на началния етап на тяхното развитие, но и като такива, които са зрели организации, което може да се счита за най-важния извод от дискусията.

Основната цел на емпиричното проучване, представено в Четвърта глава „Моделът на институционалното доверие”, беше да се отговори на въпроса за значението и начините за изграждане на доверие от гледна точка на лидерите на технологични предприятия, като например стартиращи предприятия. Изследването беше проведено от ноември 2021 г. до март 2022 г., първо като част от пилотния етап, който е първата част на изследването, и след това от април 2022 г. до май 2023 г. като част от втория, ключов етап на изследването. В рамките на пилотния и втория етап бяха анкетирани общо 496 души. В рамките на пилотния етап бяха тествани общо 44 души (включително 15 ръководители на средно ниво и 29 други служители). След това, като част от втория етап, който е основополагащ за резултатите от изследването, бяха изследвани общо 452 души.

По време на проучването беше направен опит да се достигне до 167 дружества, представляващи избрани отрасли, но много от тях отказаха, като най-често обясняваха това с претовареност със задължения, липса на време и желание да споделят знания и да оповестяват информация. След упорити усилия и опити да бъдат убедени ръководителите на компаниите

да участват във втория, ключов етап на проучването, участие взеха общо 41 изследвани компании и техните служители.

Що се отнася до подбора на извадката за собственото изследване, респондентите бяха подбрани по т.нар. метод на снежната топка (Biernacki, Waldorf 1981), което означава, че се изисква тяхното активно участие в генерирането на допълнителни възможности за провеждане на разговори. Ето защо на първо място беше осъществен контакт със собственици-лидери на компании и портали, с които авторката се е запознала по време на професионалната си дейност като експерт - консултант на технологични компании на бизнес пазара. Освен това почти всеки респондент беше помолен да посочи други хора от своето обкръжение, които според него отговарят на критериите на изследването, а ръководители и служители на технологични компании обмениха информация за изследването в неформална комуникация.

Изследователските инструменти включваха структурирани с помощта на сценарий (инструкции за интервю), дълбочинни интервюта IDI (Individual In-depth Interview) (включващи и събиране на истории за професионалния живот, т.е. *истории за професионалния живот*) и проучвания САТІ (Computer Assisted Telephone Interview), т.е. телефонни интервюта, подпомагани от компютър с цел записване на резултатите. За получаване на резултатите от количественото проучване, проведено с помощта на САТІ анкети, бяха използвани три собствени въпросника. Методите и изследванията, използвани по време на емпиричния анализ, в крайна сметка бяха класифицирани като смесени, т.е. качествени и количествени, поради факта, че въпреки че в първата част на изследването беше използван качественият метод, във втората част той беше подкрепен от количествени методи под формата на въпросници, разработени за нуждите на тази работа. Също така при анализа на резултатите от тази част на изследването бяха използвани методите на описателната статистика (представени по-нататък в тази подглава). Използването на въпросници допълни знанията от интервютата, проведени по сценарий, и помогна за организиране на информацията за изследваните процеси.

Разработените интерпретации и изводи от проучването с практически характер бяха предмет на допълнителни, многократни дискусии със събеседниците в хода на писането. Теоретичните изводи, в момента на тяхното възникване, бяха представяни и уточнявани по време на дискусиите в научната общност. По време на изследването, дори и след интервюто, разговорът с даден респондент се повтаряше многократно, тъй като интервюто с него се допълваше с отделни елементи, появили се по време на разговорите с други хора, за да могат да се коментират и предишните участници. Задълбочените интервюта се характеризират с разказване на истории, а не с отговаряне на въпроси, затова е важно участникът да знае, че изследователят се интересува от истории, а не от

кратки отговори (Latusek-Jurczak, 2019). Тези проучвания изискваха връщане при събеседниците, за да се допълни изследователският материал, което доведе до образование и изграждане на отношения и доверие с респондентите, в противен случай нямаше да се получи съгласие за продължаване на изследването под формата на количествено проучване и за контакт с други служители в организацията, назначени от собствениците-лидери.

От друга страна, за получаване на резултатите от количественото проучване, проведено чрез САТІ анкети, бяха използвани три оригинални въпросника. Първият съдържа профил на компанията, избрани данни за лидера, а след това и въпроси. Вторият въпросник беше адресиран до ръководителите на висше и средно ниво, а третият - до останалите служители. Използвани са също така изготвените от Реддин въпросник за стила на управление, въпросник за стила на лидерство на Бланчард и тест за нивото на организационно доверие на Рейна. След получаването на резултатите от количественото изследване бяха приложени и подходящи методи за тяхното анализиране и разработване, т.е. методът на описателната статистика.

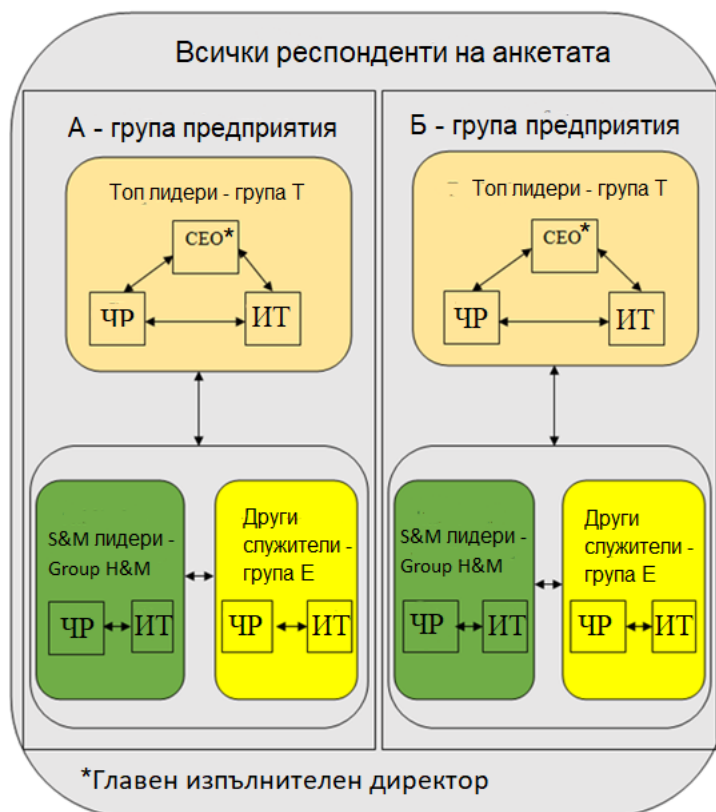
Формулираните работни хипотези доведоха до основната хипотеза, която накрая беше формулирана като предположение, че **"Доверието, и по-специално основаната на ценности организационна култура на доверие, е от голямо значение за ръководителите на технологични предприятия"**. Освен това бяха формулирани и две спомагателни работни изследователски хипотези, които доведоха до предположението, че **"Съществува йерархия от ценности, която съставлява организационната култура на доверие между екипите от служители и особено в предприятието"**, и че **"Лидерите, които използват по-малко ефективни стилове на управление, увеличават продажбите и печалбите, при условие че в същото време съществува взаимно доверие между лидерите и служителите"**.

Резултатите от емпиричното изследване показаха, че основната хипотеза: "Доверието, и по-специално организационната култура на доверие, основана на ценности, е от голямо значение за ръководителите на технологични предприятия" се потвърждава. Резултатите от изследването и анализът на литературата доведоха до работна дефиниция на доверието в емпиричното изследване, разбирано като процес, при който взаимните дейности между партньорите се основават на каталог от избрани ценности, съставляващи организационната култура в стартиращи предприятия (които могат да осъществяват международна експанзия). Основната ценност на тази култура трябва да бъде доверието, което води до създаването на организационна култура на доверие. Тя се състои от други идентифицирани и подбрани ценности, които са неин елемент.

Въпросът за симетрията във връзка с доверието е важен новопоявяващ се въпрос, а в двустранните системи е известно, че доверието от едната страна не означава непременно доверие със същите свойства от другата страна на връзката (Latusek-Jurczak 2019; Glinka-Neweś 2017). Предишните изследвания на доверието в повечето случаи разглеждаха този феномен доста статично и само от гледна точка на даващия или получаващия доверие. Изключително интересна област на изследване е въпросът за съвместимостта между доверието на двамата партньори, наричан в литературата въпрос на взаимност или симетрия на доверието. Определено неразработена област е темата за взаимодействието на доверието, при която сериозно се отчитат и двете страни в отношенията като съавтори на процеса на доверие. (Latusek-Jurczak 2019). Важна е симетрията на доверието, т.е. дали двете страни проявяват сходно ниво на доверие една към друга. Литературата по темата показва ясното влияние на доверието върху възможността за ефективно сътрудничество и получаване на по-високи печалби за организацията, в която си сътрудничат и двете зависими страни като служители и началници на компанията.

Пренебрегвано аналитично ниво е нивото на доверие в екипите в организациите. Доверието в екипите и организациите е получило малко зрели концептуални размисли, както и емпирични основи в тази област в науките за управление (Kim, 2018). Като се има предвид все по-важната роля на екипите и нарастващата роля на екипната работа, този вид доверие, включително например доверието на служителите от един отдел към друг, определено трябва да придобие значение. В настоящото изследване е извършена концептуализация в това отношение по отношение на служителите от избрани отдели - ЧР и ИТ в изследваните предприятия, т.е. доверието на ниво колективен екип, а сред всички респонденти е извършено изследване на взаимното доверие между отделни групи служители, освен нивата, определени в зависимост от заеманата длъжност, в два определени отдела, т.е. ЧР и ИТ.

Фигура 1. Разпределение на изследваните групи респонденти



Източник: разработка на автора

В тази част на проучването респондентите избраха 5-те най-важни ценности от 10-те изброени или можеха да предложат своя собствена, допълнителна ценност. Тяхната задача беше да подредят (йерархизират), т.е. да дадат на 5 избрани характеристики рангове от най-важната до най-малко важната. Инструкцията беше следната: "Изберете 5 ценности, с които изграждате основаната на доверието организационна култура на вашето предприятие, и ги подредете от най-важните към най-малко важните: Автентичност, Доброжелателност, Сътрудничество, Комуникация, Компетентност, Достоверност, Честност, Справедливост, Лоялност, Самодоверие. Останалите 5 ценности, които не бяха избрани от респондента, бяха третираны като несъществени характеристики според него. Беше изчислен коефициентът α на Крипендорф, както е показано в табл.1.

Таблица 1. Коефициенти α на Крипендорф при оценката на съответствието на респондентите при избора на характеристики, съставляващи доверието.

Критерий за разделяне	Групи	α на Крипендорф
Дружеството отговаря на изискванията	да - група А	-0.24
	не - група В	-0.22
Отдел	<i>няма достатъчно данни за извършване на подобен</i>	

Пол	<i>анализ.</i>	
Възраст		
Образование		
Работен модел		
Професионален опит на позицията		
Работен опит в компанията		
Общо стажове		
Стилове на управление		
Стилове на ръководство		
Ефективност на стиловете на управление		
	неефективен	-0.23
Ниво на доверие	20 - 29 - Разработени са практики за изграждане на доверие, но те не са достатъчни, за да се изгради трайно доверие.	-0.17
	30 - 39 - Практиките за изграждане на доверие са чести и има вероятност за ефективни действия	-0.23
	40 - 50 - Практиките на доверие са почти винаги налице, което отваря вратата за висока ефективност	-0.23

Източник: разработка на автора

Резултатите, представени в таблица 1, показват, че съгласието на респондентите е недостатъчно на много нива. Това обосновава техниката на избор на 5-те най-важни характеристики въз основа на такива методи като: брой на срещите, процентна оценка на силата на индикациите или класиране въз основа на оценяване по скалата за класиране. В случай на несъгласуваност на оценките може да се направи сравнение на резултатите и с трите метода.

В групата на висшите ръководители анкетираниите избраха следните 5 най-важни ценности, според които се изгражда организационна култура, основана на доверие:

1. Сътрудничество - 63 индикации (92,6%)
2. Достоверност - 59 индикации (86,8%)
3. Компетентност - 53 индикации (77,9%)
4. Самодоверие - 44 индикации (65%)
5. Комуникация - 30 индикации (44,1%)

В групата на лидерите на Н&М респондентите избраха следните 5 най-важни ценности, според които се изгражда организационна култура, основана на доверие:

1. Сътрудничество - 141 индикации (94,6%)
2. Достоверност - 126 индикации (84,5%)

3. Компетентност - 101 индикации (67,8%)
4. Интегритет - 98 отговора (65,7%)
5. Комуникация - 89 отговора (59,7%)

В групата на другите служители респондентите избраха следните 5 най-важни ценности, според които се изгражда организационна култура, основана на доверие:

1. Сътрудничество - 225 отговора (95,8%)
2. Комуникация - 224 отговора (95,3%)
3. Интегритет - 165 отговора (70,3%)
4. Компетентност - 149 индикации (63,4%)
5. Добронамереност - 128 отговора (54,5%)

При класирането обаче трябва да се вземе предвид силата на индикациите, както е показано в таблица 2.

Таблица 2. Процентно разпределение на ценностните оценки сред всички респонденти (без разделяне на групи)

Стойности	1	2	3	4	5
Автентичност	11,1%	33,3%	29,6%	7,4%	18,5%
Сътрудничество	14,3%	4,8%	22,2%	38,1%	20,6%
Комуникация	33,3%	10,0%	16,7%	20,0%	20,0%
Компетентност	22,6%	28,3%	30,2%	17,0%	1,9%
Достоверност	6,8%	15,3%	3,4%	11,9%	62,7%
Интегритет	37,9%	37,9%	13,8%	3,4%	6,9%
Справедливост	36,8%	36,8%	21,1%	5,3%	0,0%
Самодоверие	29,5%	13,6%	22,7%	34,1%	0,0%
Лоялност	0,0%	40,0%	20,0%	0,0%	40,0%
Благотворителност	0,0%	0,0%	37,5%	50,0%	12,5%

Източник: собствена разработка.

Например функцията "Сътрудничество", въпреки че има най-голям брой срещания според методологията за класиране, би трябвало да е на 4-то или 5-то място в зависимост от резултатите на другите функции. Докато Интегритетът е на първо място, а Компетентността - на второ. Според процентния анализ на силата на индикациите сред всички респонденти 5-те посочени характеристики са Интегритет, Компетентност, Комуникация, Сътрудничество, Достоверност.

Най-често използваният метод в практиката на качествените изследвания в областта на статистиката е тяхното класиране. В таблица 3 е обобщена скалата за класиране (1 е най-високо оценената характеристика [1-во място], 5 е най-ниско оценената характеристика [5-то място]). Тази

техника позволява да се ранжират характеристиките по отношение на показанията и по отношение на присвояването им на ранг по важност. В съответствие с петстепенната скала на важност броят на точките, присъдени за определяне на ранга, е обърнат. А именно първото място представлява 5 точки, второто - 4 точки, третото - 3 точки, четвъртото - 2 точки и петото - 1 точка. Например за комуникацията имаме следната оценка: $10*5 + 3*4 + 5*3 + 6*2 + 6*1 = 95$. При определянето на оценката за всички признаци определяме 5-те най-важни признака, като използваме метода на ранжиране.

Таблица 3. Важност на характеристиките според скалата за класиране

Ценности	1-во място	Място 2	Място 3	Място 4	Място 5	Класиране
Компетентност	12	15	16	9	1	187
Сътрудничество	9	3	14	24	13	160
Самодоверие	13	6	10	15	0	149
Интегритет	11	11	4	1	2	115
Достоверност	4	9	2	7	37	113
Комуникация	10	3	5	6	6	95
Автентичност	3	9	8	2	5	84
Справедливост	7	7	4	1	0	77
Благотворителност	0	0	3	4	1	18
Лоялност	0	2	1	0	2	13

Източник: собствена разработка.

Когато работата на съдиите се състои в подреждане на обектите по някаква йерархия или скалата за измерване е ординална, може да се използва коефициентът W на Кендал. За тази цел трябва да се използват повече от трима компетентни съдии и измерването да е по ординална скала. Оценките варират от 0,00 (напълно несъгласен) до 1,00 (напълно съгласен). Резултати, по-малки от 0,40, следва да се считат за недостатъчни. Диапазонът 0,40-0,59 е задоволителен, 0,60-0,80 може да се оцени като добър, а резултатите над 0,80 - като много добър. Коефициентът W на Кендал при оценката на съответствието на респондентите при избора на характеристики, съставляващи доверието, е 0,31, което според скалата следва да се счита за недостатъчно. Това се потвърждава и от резултата за коефициентите α на Крипендорф. Следователно, за да се изследват респондентите като цяло, следва да се използват методи, отнасящи се до анализа на несъответствието на респондентите. Може да се избере един от тях, например най-популярният в практиката за този вид изследвания, т.е. точкуване по рангова скала, или въз основа на резултатите от трите метода да се осреднят крайните индикации, с изключение на това, че в някои случаи трябва да се определи

доминиращият метод. Същевременно ще бъде проведено многоизмерно проучване с разделяне на респондентите на хомогенни групи по отношение на избрани характеристики в търсене на съвместимост на респондентите. Например анализът на признаците за отделните групи, които могат да бъдат разграничени в проучването, е извършен с помощта на метода на ранжирането. Подборът на стойностите, съставляващи доверието, беше допълнен с представяне на обобщения на ранговите скали за отделните групи, които обаче бяха доста разнообразни. Решението на проблема беше потърсено на две нива - първо, беше извършен теоретичен анализ на разграничените видове ценности и връзките между тях. На второ място бяха анализирани корелационните коефициенти между генерираните при анализа променливи с 10 типа ценности. Търсенето на модификации на двете нива доведе до съгласувано предложение за решение, съответстващо на резултатите на всички респонденти: **1. Честност, 2. компетентност, 3. комуникация, 4. сътрудничество, 5. надеждност.**

В резултат на проведеното проучване и чрез хомогенна селекция с помощта на многокритериални методи беше идентифицирана йерархия от пет елемента (ценности), отговорни за организационната култура на доверие в компанията. В обобщение, анализът на резултатите от емпиричното изследване и посочването на йерархията на петте ключови ценности, съставляващи организационната култура на доверие, потвърждава първата спомагателна хипотеза, че **"Съществува йерархия на ценностите, съставляващи организационната култура на доверие между екипите от служители и особено в предприятието"** се потвърди, а йерархията на идентифицираните елементи, съставляващи организационната култура на доверие, е следната: Интегритет, Компетентност, Комуникация, Сътрудничество и Доверие, като пет ключови ценности, отговорни за организационната култура на доверие в предприятието. По този начин беше потвърдена водещата роля на честността, която е толкова важна за изграждането на дълготрайни взаимоотношения и е основна база на доверието. Известно е също така, че всяка длъжност изисква компетенции, класирани на второ място в йерархията на ценностите. Компетенциите, адекватни на извършваните дейности, бързо носят възвръщаемост под формата на повишена ефективност. Необходимо е да се обърне внимание на толкова важната в днешно време роля на комуникацията, която бе класирана на трето място и е инструмент за решаване и избягване на конфликти, а крайният ѝ резултат е разбирателството между хората. Компетентността без подходяща комуникация може да доведе до забавяния, конфликти, грешки в задачите или процесите и ниска мотивация у служителите. Добрата комуникация прави компанията да функционира по-добре, служителите са в състояние да се изслушват и да си сътрудничат, екипите се разбират по-добре, а нивото на изпълнение на задачите е много високо. Сътрудничеството на

работното място позволява да се издигне работата на отделните хора като екип на по-високо ниво. Тя дава възможност на членовете на екипа да споделят умения, таланти и идеи по пътя към постигането на общата цел. Съвместното изпълнение на задачите носи много ползи за отделния човек и за цялото, също така ускорява и подобрява работата. Правилното, колективно сътрудничество на работното място може да има положително въздействие върху екипа и организацията, при условие че се осъществява в рамките на честност и комуникация. В дисертационния труд се подчертава, че дейностите, насочени към изграждане на култура на доверие, се основават на колективно, съвместно измерение, така че възприемането на надеждността, толкова важно за доверието, изисква специфично, съзнателно поведение, а то може да бъде изградено на базата на всички останали четири елемента, споменати по-горе. Горепосоченото внимание към ценностите е особено важно, когато бизнес лидерите се борят с кризата на доверието, увереността, разочарованието от служителите, изразяващо се в нарастване на цинизма и психологическото оттегляне на хората от работа или негативните емоции (Deslandes 2019).

По-нататък са представени критерии за разделяне на групи, които да бъдат взети предвид при многокритериалния анализ:

- Група служители на ръководни длъжности (Т и Н&М)
- Група изпълнителни работници (Е)
- Група служители в отдел "Човешки ресурси"
- Група служители в ИТ отдела.

Анализирайки междугруповите различия, ние проучваме групите с различен пол, възраст, професия, образование или други важни променливи. При анализа можем да използваме дисперсионния анализ, t-тестовете на Стюдънт или техните непараметрични еквиваленти (Gorbaniuk 2016). С анализа на корелационната матрица измерваме корелацията на резултатите от нашия инструмент с други вече известни измервания. Бихме очаквали да видим висока корелация с тестове и измервания, които измерват сходни аспекти. Това ще потвърди, че двата инструмента измерват сходен аспект. Слабата или никаква корелация ще покаже, че характеристиката, която нашият тест трябва да измерва, не съответства напълно на това, което сме предположили (тя е неточна). Освен това ще очакваме много слаба (или дори отрицателна) корелация с тестове, които измерват напълно различни области. В зависимост от скалата на измерване тук могат да се използват коефициентите на корелация на Пийърсън, Спирман, Креймър или хи-квадрат. Резултатите от анализите потвърждават хипотезата относно йерархията на каталога на ценностите, създаваща организационна култура на доверие и по този начин осигуряваща ефективност на функционирането.

Равнището на взаимно доверие (вертикално - между групите на ръководителите и групите на служителите и хоризонтално - между групите

на служителите на едно и също ниво в структурата) беше изследвано въз основа на 7-степенна скала на Ликерт. По-долу е посочено нивото на взаимно доверие, определено като част от описателната статистика, в проценти (отчетени са отговорите, показващи силно и много силно доверие), между изследваните групи.

Група Т декларира доверие в служителите, които са в:

група Т на членовете на управителния съвет - 79,4%

Група от подчинени лидери на Н&М - 71,6%

група Е от други изпълнителни служители - 64,3%

Групата Н&М декларира доверието си в служителите, които са в:

група Т на членовете на управителния съвет - 62,4%

Група подчинени лидери на Н&М - 23,6%

група Е от други изпълнителни служители - 59,1%

Група Е декларира доверие към служителите, които са в:

група Т на членовете на управителния съвет - 37,2%

Група подчинени лидери на Н&М - 31,9%

група Е от други изпълнителни служители - 34,5%

Групата на собствениците, включително висшите ръководители, показва високо доверие по отношение на другите членове на управителния съвет (висшия) и служителите, които са им пряко подчинени, т.е. мениджърите на висше/средно ниво (Н&М). От друга страна, най-ниско ниво на доверие тази група показва по отношение на служителите, с които често няма пряк контакт. Високи са обаче стойностите на доверие към подчинените, които те често сами избират. Разглеждайки взаимността на доверието, ръководителите на висше/средно ниво имат с 10 процентни пункта по-ниско доверие в топ ръководителите, докато служителите нямат доверие, което е само 37,2 %. Това показва липса на взаимно доверие между висшите ръководители и третата група респонденти (другите служители), може би защото те нямат пряк контакт помежду си в ежедневието. В проучването трябва да се отбележи, че служителите имат много ниско доверие във всички изследвани групи, а най-голяма липса на доверие има по отношение на преките ръководители, т.е. оперативните мениджъри (senior&middle level). От друга страна, тази група на Н&М има относително високо доверие както в служителите, така и в групата на висшите ръководители. От друга страна, интересен феномен, открит в изследването, е най-ниското взаимно доверие в групата на ръководителите от senior&middle ниво, което в отговорите на дълбочинните интервюта се потвърждава от търканията и конкуренцията за благоразположението, както на собствениците, така и на подчинените им служители. Матрицата на взаимното доверие между избраните в изследването групи е представена по-долу в таблица 4.

Таблица 4. Матрица на взаимното доверие между изследваните групи

	Т	Н&М	Е
Т	79,4%	71,6% / 62,4%	64,3% / 37,2%
Н&М	62,4% / 71,6%	23,6%	59,1% / 31,9%
Е	37,2% / 64,3%	31,9% / 59,1%	34,5%

Източник: разработка на автора

Допълнителни резултати за взаимното доверие при разделянето на отделите за човешки ресурси и ИТ са следните:

- ТОП (мениджмънт/лидери) срещу управление на човешките ресурси (лидери) - 71,4% / 54,2%
- ТОП мениджмънт (лидери) срещу ИТ мениджмънт (лидери) - 76,8% / 72,4%
- Ръководство (лидери) на HR отдела и служители на HR отдела - 59,4% / 38,9%
- ИТ мениджмънт (лидери) и ИТ служители - 64,8% / 57,3%

От друга страна, нивото на взаимно хоризонтално доверие между:

- само HR мениджъри/ръководители и ИТ мениджъри/ръководители е 61,3% / 71,2%

и като разделим подгрупите по пол, получаваме следните резултати:

- за жените служители в областта на човешките ресурси - 53,7%
- за мъжете служители в HR - 56,8%
- за жените в ИТ сектора - 61,4%
- за мъжете в ИТ сектора - 68,7%
- за жени, управление на човешките ресурси - 47,9%
- за мъжете, управление на човешките ресурси - 53,4%
- за жени в ИТ управлението - 57,6%
- за мъжете, управление на ИТ - 61,3%

показва нивата на взаимно доверие между групите или отделна група към цялата организация. Резултатите показват също, че жените имат по-ниско ниво на доверие от мъжете, независимо от отдела, в който работят. Някои ценности обаче са положително или отрицателно свързани помежду си. Тези корелации показват различни профили на ценностната система. Анализът на ценностните фактори позволява да се извлекат независими профили на доверието.

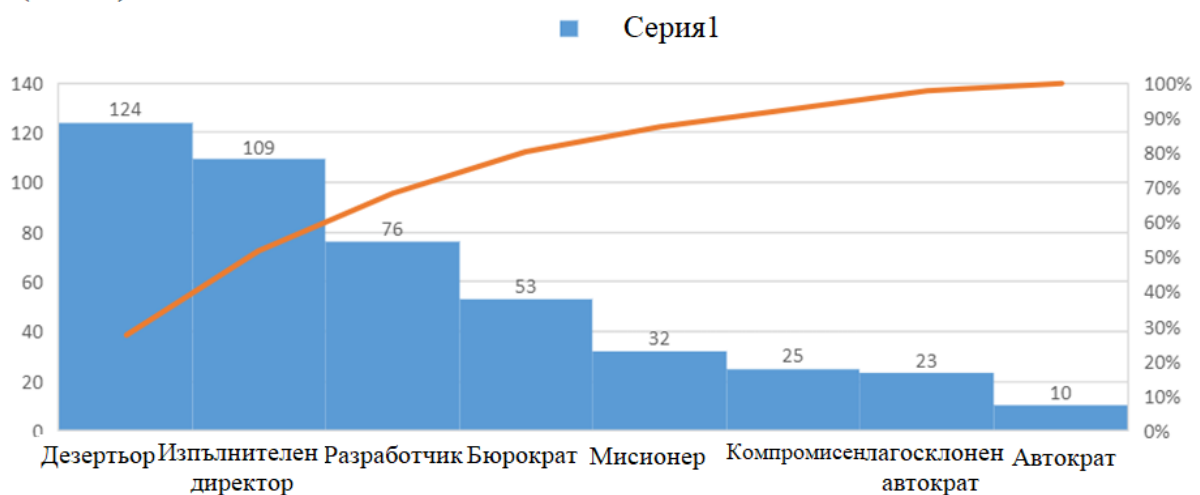
Както беше споменато, видовете стилове на управление са разделени на две групи. Едната група (бюрократ, доброжелателен автократ, изпълнител, разработчик) включва стилове, считани за ефективни в литературата, а другата група (дезертър, автократ, мисионер, компромисник) като по-малко ефективна група (Reddin, 2020). В изследването са получени резултати за индикациите за използване на избрания стил на управление. И двете групи ръководители определиха

своя стил, а служителите оцениха стила на своите ръководители. Резултатите са конвергентни, което потвърждава точността на условията. Това позволява да се наблюдават и най-често използваните стилове на управление в изследваната технологична индустрия.

Трябва да се отбележи, че стиловете на управление, които в литературата се считат за по-малко ефективни, са разпространени сред висшите ръководители. Гореизложеното кореспондира с резултатите от качествено изследване, където интересно наблюдение е, че интервютата с участниците доведоха до идентифициране в декларираните от ръководството поведения, които могат да предизвикат асоциации с т.нар. ненамесващо се, *laissez-faire* лидерство, при което не се ценят строгият контрол и строгите правила в работната среда. Това също показва преплитането на елементи от стиловете на управление и лидерство. Ръководителите, които се придържат към този стил, вярват в изграждането на способни екипи и след това ги оставят да работят, защото им имат доверие да свършат работата по начин, който има смисъл за служителите (категории А и Б). Може правдоподобно да се твърди, че характерна черта на технологичната индустрия е делегирането на задачи, тъй като в повече от половината от случаите (51,55 %) компаниите съобщават за използване на стиловете дезертър и администратор. На фигура 1 е представена диаграмата на Парето за цялата изследвана съвкупност.

Фигура 1. Диаграма на Парето за стиловете на управление за цялата изследвана съвкупност (n=452).

Диаграма на Парето за стиловете на управление за цялата изследвана съвкупност (n=452)



Източник: собствена разработка на автора.

Двата най-разпространени стила на управление са дезертърски и изпълнителен (известен също като администратор). За разлика от тях третият и четвъртият най-често срещани стилове са Разработчик и Бюрократ, според показанията на трите изследвани групи служители. За разлика от тях на тези позиции топ ръководителите по-често описват стила си като Компромисен и Благосклонен автократ.

Таблица 5. Таблица за анализ на Парето

Стил на управление	Номер	Кумулативен брой	Процент	Кумулативен процент
Дезертър	124	124	27,43%	27,43%
Изпълнителен директор	109	233	24,12%	51,55%
Разработчик	76	309	16,81%	68,36%
Бюрократ	53	362	11,73%	80,09%
Мисионер	32	394	7,08%	87,17%
Компромисен	25	419	5,53%	92,70%
Благосклонен автократ	23	442	5,09%	97,79%
Автократ	10	452	2,21%	100,00%

Източник: собствена разработка на автора.

Таблица № 5 показва диаграмата на анализа на Парето за стиловете на управление според целия изследван колектив от служители. Характерно е, че само четири стила се използват в 80 % от показанията, включително най-често посочваният тип Дезертър, който принадлежи към групата на по-малко ефективните стилове на управление. Така че може да се каже, че е доказано, че взаимното доверие между служителите е по-важно за ефективността на функционирането на дружеството на пазара в този отрасъл, отколкото изборът на конкретен стил на управление, който често е резултат от спецификата на конкретния пазар и на самия отрасъл. Това проучване показва също така, че избраният стил на управление не се отразява на нивото на продажбите и печалбите, постигнати в дружеството, и то и в двата вида дружества, т.е. А и Б. Следователно по-доброто финансово състояние на дружествата А, следователно по-доброто финансово състояние, може да не е резултат от специфичен стил на управление, ако е подкрепено с взаимно доверие. Поне в изследвания сектор на технологичните компании със седалище на полския пазар. Същият извод се отнася и за предприятията от група Б, които се характеризират с това, че техните активи и други променливи, като оперативна печалба (ЕБИТ/ЕБИТДА) и динамика на приходите и възвръщаемост на продажбите (ROS), остават на същото ниво (не е необходимо да се увеличават). Освен това проучванията показват, че в

някои случаи използването на по-малко ефективни стилове на управление (особено: дезертърски и мисионерски) може да даде по-висока ефективност на дейността на дружеството, отколкото стиловете на управление, считани за по-ефективни. С други думи, потвърждава се втората хипотеза, че "лидерите, които използват по-малко ефективни стилове на управление, увеличават продажбите и печалбите, при условие че в същото време съществува взаимно доверие между лидерите и служителите". Увеличаването на продажбите и печалбите в предприятието зависи в по-голяма степен от взаимното доверие, отколкото от стила на управление. Това ясно се доказва от използваните стилове на управление, които се считат за по-малко ефективни, а в изследваните компании те парадоксално не са неефективни, което се отразява на финансовите резултати на тези компании, на нивото на техните приходи и печалби. Освен това можем да видим, че стилът на управление, принадлежащ към по-малко ефективната група, т.е. *дезертърът*, може да даде висока ефективност, защото в това изследване е най-често използваният стил сред изследваните технологични предприятия. Трябва да се добави обаче, че не е задължително продажбите и печалбите да се увеличат драстично, а също така могат - временно - да останат на същото ниво. Стартиращите предприятия са предприятия на растежа, въпреки че се правеха репетиции, нямаше как да се достигне до сравнителна група от такива предприятия, които се провалят и техните приходи и продажби спадат драстично.

Освен това бяха получени интересни решения в корелацията между стила на управление и вида на използвания стил на ръководство, с други думи бяха получени решения в корелацията между стила на управление и вида на използвания стил на ръководство, с други думи стиловете на управление бяха приложени в рамките на избрания стил на ръководство: Дезертър и Автократ чрез делегиране, Изпълнител и Разработчик чрез консултиране, Благосклонен автократ и Бюрократ чрез инструктиране и Компромисник и Мисионер чрез подкрепа.

Анализът на резултатите за нивото на общото организационно доверие показва, че общото ниво на доверие в цялата организация зависи от изследваната група. При групата на собствениците и главните мениджъри/лидери обаче тази оценка може да е резултат от убеждението за собствената отговорност за състоянието на доверието в организацията. Колкото по-надолу в йерархията на компанията, общото ниво на доверие намалява и се определя на по-ниско ниво в сравнение с по-високата (управленска) група.

На свой ред регресионният анализ е метод за моделиране на връзките между две или повече променливи. Използваме го, когато изследваме общата популация, дължаща се едновременно на поне два измерими признака. Регресионният модел се използва за аналитично обяснение на връзката между зависимата променлива и обясняващата променлива.

Когато има повече от една обяснителна променлива, става въпрос за множествена регресия. Регресионният анализ е една от най-важните и широко използвани статистически техники и има много приложения в бизнеса и икономиката (Aczel 2018). Едно от приложенията на регресионните модели е да се разбере връзката между променливите. Регресията обаче не доказва непременно, че едната променлива е причина за другата. Правилно конструираният модел може да се използва за прогнозиране, контрол или обяснение на причинно-следствените връзки между променливите. Изследваните дружества бяха разделени на две групи. Първата група използваше стилове на управление, считани за по-малко ефективни, а втората група използваше стилове, по-ефективни според декларациите на всички анкетирани служители. За разделените по този начин групи предприятия бяха създадени модели, обясняващи зависимостта на нарастването на продажбите и печалбите от организационната култура, проявяваща се в аспекта на общото взаимно доверие в организацията.

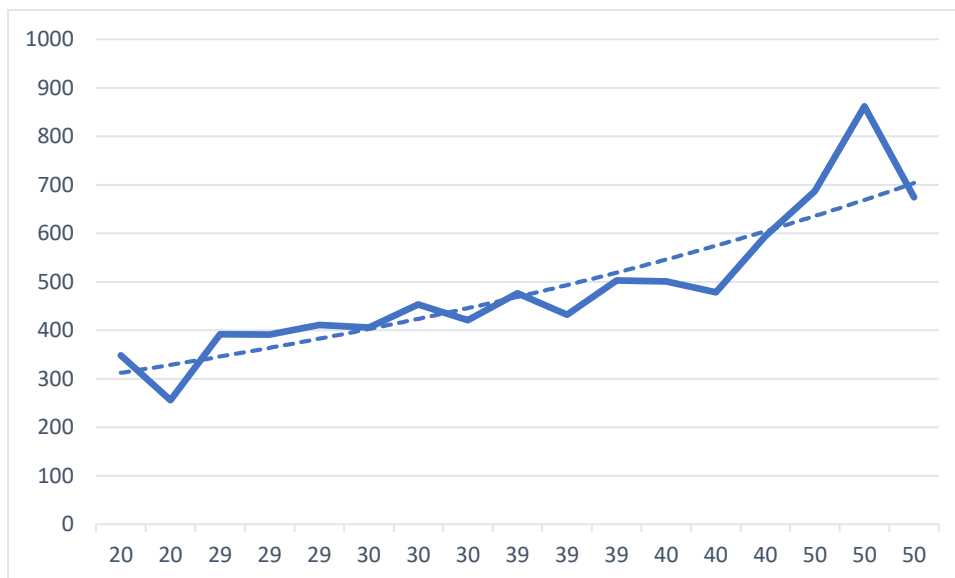
Таблица. 6. Регресионен модел за предприятия, използващи по-малко ефективни стилове на управление

<i>Регресионна статистика</i>						
Множество R	0,901810047					
R квадрат	0,813261361					
Съответстващ R квадрат	0,800812118					
Стандартна грешка	65,01089765					
ДИСПЕРСИОНЕН АНАЛИЗ						
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значение F</i>	
Регресия	1	276095,6301	276095,6301	65,32617163	7,58755E-07	
Остатъчен	15	63396,25221	4226,416814			
Заедно	16	339491,8824				

	<i>Коефициенти</i>	<i>Стандартна грешка</i>	<i>t Стат</i>	<i>p-стойност</i>	<i>Долна 95%</i>	<i>Горна граница 95%</i>
Изрежете	-6,983007506	63,16129984	-0,11055	0,9134	-141,60813	127,642116
Променлива						
X 1	13,91342902	1,721434779	8,08246	7,587E-07	10,2442776	17,5825804

Източник: собствена разработка на автора.

Фигура 2. Графика на регресионния модел за компаниите, използващи по-малко ефективни стилове на управление, показваща зависимостта на ръста на продажбите и печалбата от организационната култура, проявяваща се чрез аспекта на общото взаимно доверие в организацията.



Източник: собствена разработка на автора

Приспособеният R квадрат в първия модел има стойност 80%, а във втория модел е 83,5%. Това доказва висока степен на съвпадение и обяснение на увеличаването на продажбите и печалбите чрез организационната култура в изследваните полски предприятия - стартиращи предприятия в технологичната индустрия, осъществяващи международна експанзия.

Таблица 7. Регресионен модел за компаниите, използващи по-ефективни стилове на управление

<i>Регресионна статистика</i>	
Множество R	0,919501578
R квадрат	0,845483153
Съответстващ R квадрат	0,835182029
Стандартна грешка	53,17459092

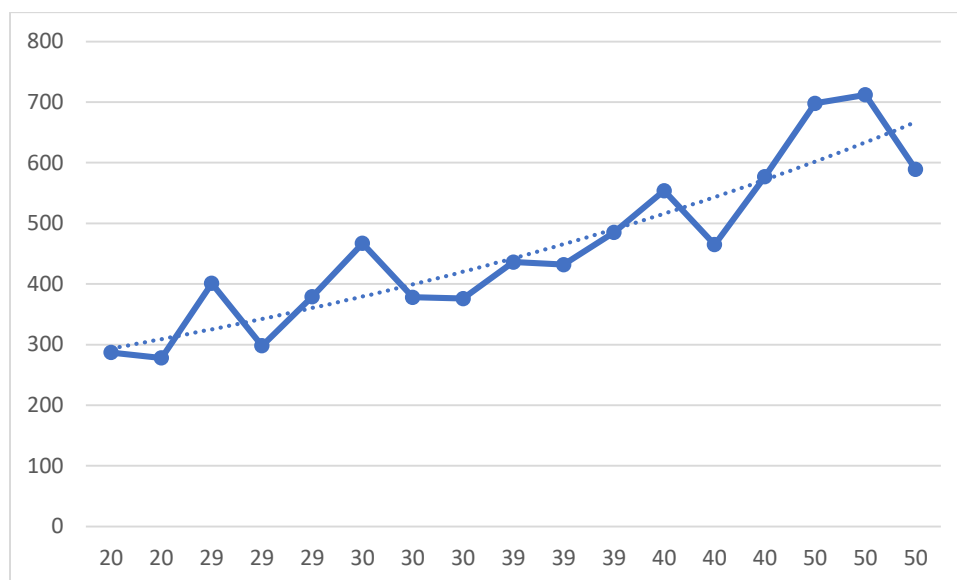
ДИСПЕРСИОНЕН АНАЛИЗ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значение F</i>
Регресия	1	232075,1785	232075,1785	82,07679287	1,80245E-07
Остатъчен	15	42413,05679	2827,53712		
Заедно	16	274488,2353			

	<i>Коефициент</i>	<i>Стандартна грешка</i>	<i>t</i>	<i>p-</i>	<i>Долна</i>	<i>Горна граница</i>
	<i>ти</i>	<i>грешка</i>	<i>Стат</i>	<i>стойност</i>	<i>95%</i>	<i>95%</i>
Изрежете	6,31180400		0,1221		-	
	9	51,6617429	75	0,9043811	103,8025	116,42620
Променлива	12,7561247		9,0596			
X 1	2	1,40801917	24	1,802E-07	9,755002	15,757246

Източник: собствена разработка на автора.

Фигура 3. Графика на регресионния модел за компаниите, използващи по-ефективни стилове на управление, показваща зависимостта на ръста на продажбите и печалбата от организационната култура, проявяваща се чрез аспекта на общото взаимно доверие в организацията.



Източник: собствена разработка на автора.

И двата модела с ясно изразени линии на тенденциите потвърждават съществуващата зависимост на ръста на продажбите и печалбата в изследваните компании от общото ниво на доверие между служителите. Освен това, въпреки разделянето на дружества с различни стилове на управление, не се наблюдава статистически значима разлика и линиите на тенденциите се запазват на сходно ниво. Така че в допълнение това потвърждава втората спомагателна хипотеза на изследването. Все пак трябва да се отбележи, че от функционална и практическа гледна точка доскоро течението за организационното доверие се развиваше с предварителното, дори мълчаливо допускане, че е необходимо да се изградят организации, основани на доверие, което може би е било донякъде ограничаващо за изследователските проекти. Като оставим настрана понятието "успех" (което не е използвано в тази монография, но за целите на представеното тук емпирично изследване, въз основа на избрани показатели, бяха детайлизирани (нивото на EBIT/EBITDA и ROS) и определени като желани, т.е. разглеждани от гледна точка на стереотипно възприеманите като "успех" ръст на приходите и продажбите в предприятието), трябва да се признае, че въз основа на съществуващите данни съществуващата съвкупност от изследвания в областта на доверието

подтиква към предпазливост и показва, че въпреки че съществува тенденция доверието да се разглежда като безусловно благо (Latusek-Jurczak 2019), и е трудно да се правят толкова недвусмислени и безусловни твърдения, че доверието е свързано с успеха. Ето защо, колкото и да е трудно да се направят такива *категорични* твърдения поради ограниченията на изследването, в избрания контекст това изследване може да допринесе за такъв подход.

В обобщение, втората допълнителна хипотеза, че **"Лидерите, които използват по-малко ефективни стилове на управление, увеличават продажбите и печалбите, при условие че в същото време съществува взаимно доверие между лидерите и служителите"**, също се потвърди. Интересно наблюдение е, както е посочено по-горе, че стилът на управление на лидерите, определени като неефективни, например дезертър, може да предизвика асоциации с т.нар. ненамесващо се, *laissez-faire* лидерство, при което лидерите изграждат способни екипи и след това не ги безпокоят, защото смятат, че планирането не е толкова важно, а поставянето на всеобхватни цели може да бъде "пресилено". Те застъпват позицията, че са необходими малко усилия, за да се осъществи реална промяна, така че не се интересуват много от принципното повишаване на ефективността, което е важно там, където са важни творчеството и иновациите. В тези случаи оценката и прегледът могат да бъдат надценени, затова лидерите оставят служителите сами да създават целите си и критериите за вземане на решения, като оставят голяма част от отговорността в техните ръце. Тук си струва да се отбележи т.нар. упълномощаване или възлагане на власт, наричано овластяване и включващо освобождаване на властта у служителите чрез активиране на техните знания, опит и мотивация и насочването им към постигане на резултати.

Заслужава да се отбележи още едно явление. Понастоящем се обръща внимание на необходимостта от гъвкав и индивидуален подход към управлението, т.е. отказ от придържане към един стил, който може ефективно да демотивира служителите и да ги накара да сменят работата си. Вместо това е за предпочитане лидерът да се използва и адаптира към много различни хора в твърде много различни контексти и следователно да се използват от лидера много различни стилове на управление. Ако лидерът е твърде гъвкав, той се опитва да се адаптира към всички и променя стиловете си, в такава ситуация си струва да се зададе въпросът до каква степен лидер, който толкова гъвкаво прилага различни стилове на управление, в определен момент няма да започне да губи доверие и няма да започне да се възприема от служителите като твърде променлив, твърде различен за различните хора и в резултат на това като неавтентичен и неетичен човек. Тогава всичко, което лидерът прави - дори да използва така наречените добри техники за междуличностни контакти - ще се счита

за манипулация и по този начин ще се развие нежелание за работа в екип, в дадена организация. Важно и актуално е, че в **хода на емпиричното изследване** е идентифицирано **явление, наречено "синдром на двуликия лидер"** (или "синдром на двойствеността на лидера"), което включва възприемането от служителите на образа на лидера като двусмислен и неетичен "манипулатор" поради прилагането от страна на лидера на твърде много различни стилове на управление към твърде много различни хора. Така че може да се окаже от решаващо значение лидерът да избере един-единствен стил на управление, но въз основа на ценности като доверието. Последователното прилагане на един, последователен и предвидим стил на управление, дори и считан преди това в литературата за неефективен, например дезертър, но подкрепен от доверието, може да доведе до съответната, желана ефективност, стига служителите да познават и приемат този стил. Това не означава, че много ситуации няма да изискват гъвкавост в стила на управление. Може да се окаже, че както прекалената предвидимост, така и стабилността не са препоръчителни. Важното обаче е, че налагането на съществуващата гъвкавост и разделението на повече и по-малко ефективни стилове може да се разклати, особено когато те едновременно се сблъскат с подход, фокусиран върху ценностите в организационната култура, основана на доверието. Ако предприятията проверяват "съответствието с културата" на кандидатите за работа, служителите могат също така да решат дали отговарят на стила на управление на лидера, който е обект на тяхната постоянна оценка. Избягването на синдрома на "двуликия лидер" може да отговори на очакванията на по-младите поколения, които искат да работят с лидер, на когото могат да се доверят, във време, когато авторитети се намират много трудно.

Все пак си струва да се отбележи, че от функционалистка и практическа гледна точка доскоро течението за организационното доверие се развиваше с предварителното, дори мълчаливо допускане, че е необходимо да се изградят организации, основани на доверие, което може да е било донякъде ограничаващо за изследователските проекти. Като оставим настрана понятието "успех" (което не е използвано в тази дисертация, но за целите на представеното тук емпирично изследване въз основа на определени показатели е детайлизирано и определено като желателно, т.е. разглеждани от гледна точка на стереотипно възприемания "измерим успех", означаващ ръст на приходите и продажбите в предприятието), трябва да се признае, че въз основа на съществуващите данни, съществуващият набор от изследвания на доверието подтиква към предпазливост и показва, че макар да съществува тенденция доверието да се разглежда като безусловно благо (Latusek-Jurczak 2019), е трудно да се правят толкова недвусмислени и безусловни твърдения, че доверието е свързано с успеха. Ето защо, колкото и да е трудно да се направят такива

категорични твърдения поради ограниченията на изследването, в избрания контекст и като се има предвид, че гореспоменатата хипотеза се потвърждава, това изследване несъмнено допринася за такъв подход. Но важното е, че може да се каже, че е **доказано, че взаимното доверие между служителите е по-важно за ефективността на функционирането на фирмата на пазара в изследваната индустрия, отколкото изборът на конкретен стил на управление, който често е резултат от спецификата на лидера, конкретния пазар и самата индустрия, и втората спомагателна хипотеза, че "лидерите, които използват по-малко ефективни стилове на управление, увеличават продажбите и печалбите, при условие че същевременно е налице взаимно доверие между лидерите и служителите"**, беше потвърдена. С други думи, увеличаването на продажбите и печалбите в компанията може да зависи в по-голяма степен от взаимното доверие, отколкото от стила на управление. Това ясно се доказва от използваните стилове на управление, които се считат за по-малко ефективни, а в изследваните компании те парадоксално не са неефективни, което се отразява на финансовите резултати на тези компании, нивото на техните приходи и печалби. Освен това можем да видим, че стилът на управление, принадлежащ към по-малко ефективната група, т.е. дезертърът, може да даде висока ефективност, защото в това изследване е най-често използваният стил сред изследваните предприятия.

Четвърта глава завършва с изводите от изследването и концепцията за Модел на институционално доверие (концепцията за MITrust или MITrust) в предприятие в глобалната екосистема, която отразява начина, по който е планирана дисертацията в структурния слой, като се вземат предвид избраните елементи, анализирани в нея. Основното допускане тук е, че както контекстът на външната среда, така и самото предприятие се състоят от различни слоеве и от изследователя зависи да реши кой от тях ще избере да анализира и приоритизира във всеки един момент.

Концепцията на MITrust в предприятието в глобалната екосистема отговаря на общоприетото определение за концепция, която е "общ подход, разработен план за действие, решение на нещо; идея, проект" (Słownik...2003), е източник на вдъхновение, подлежи на еволюция, която с течение на времето се развива в повтарящи се начини на действие, осигуряващи вътрешна, времева и логическа регулация на протичането на процеса), методи, техники и т.н. (Martyniak, 2001), предприети за постигане на определена цел. Той се вписва в концепциите за управление, ориентирано към човека, включително концепциите за лидерство и организационна култура. Бизнесът се създава от хората - всяка компания е конкретна личност, която познаваме по име. И той е с хора, екипи от хора, а не с компании или организационни творения, създадени чрез формален процес - компании, с които си сътрудничим, спорим, преговаряме,

купуваме или продаваме. Въз основа на връщането към значението на човешките взаимоотношения, от една страна, в момента има индикации за един вид връщане към първоизточника в отношенията, което е наречено H2H, или *human-to-human*. Предполага се, че тази тенденция показва, че дори и самият бизнес да няма емоции, хората имат, те искат да бъдат част от нещо ценно, искат да се разбират и да чувстват, че не са изключени. Основният принцип трябва да бъде да се разбере, че хората са много важни в една компания, да се спечели лоялността и доверието на служителя. А веднъж наети, те трябва да бъдат обгрижвани, развивани и обучавани. Развитието на тази идея трябва да включва изграждане на съзнание за необходимостта от промяна, старателно изпробване и адаптиране на решения, насърчаване на алтернативни аргументи, създаване на ценности и организационна култура.

При изграждането на концепцията за организационна култура на доверие в дадена компания може да се използва и моделирането на процесите, като се приеме, че моделът (Słownik...1998 г.), представлява подредба, структура от предположения, приети за улесняване на решаването на даден изследователски проблем, с цел изграждане на научна теория и има за цел да намали сложността на разглежданите явления до степен, в която те могат да бъдат познати, също така да се разберат минали явления и да се предскажат бъдещи, е хипотетична мисловна конструкция, включваща система от предположения, приети за улавяне на най-значимите характеристики и връзки, възникващи в даден процес като всяка дейност или съвкупност от дейности, които използват ресурси за превръщане на входящите ресурси в изходящи (The International....2015), който в случая е "Процесът на изграждане на доверие в лидерството в международния контекст на организационната култура на предприятията", така че MITrust се основава на процеса. Възприемането на изграждането на доверие се обуславя от начина, по който се формира и подхранва неговата институционална вътрешна среда. На входа на този процес са: липса на доверие, ниско или недостатъчно ниво на доверие между служителите в организацията.

На входа на MITrust, според процесния подход, организацията се характеризира с това, че все още няма напълно оформена организационна култура на доверие, а само планове за нея. Предприятието функционира в глобална екосистема и различни контексти и няма голямо влияние върху това, което се случва във външната среда, но има влияние върху това, което се случва вътре в организацията. Чрез разработването и прилагането на мисия, визия и ценности, стилове на управление и лидерство се осъществява процесът. На практика това може да се изразява в прозрачна политика по отношение на персонала и други, много примери за които са посочени в монографията; също така лидерът по време на принудително съкращаване на персонал по време на криза може лично да се ангажира и

да определи насоки, така че двама членове на едно и също семейство, работещи в компанията, да не бъдат съкратени по едно и също време, или да поддържа едносменна система на работа, въпреки че сменната система на работа би донесла на него и на собственика по-голяма печалба, също така много важен е последователният стил на управление на лидера спрямо служителите и т.н. Лидерите могат да направят това по различни начини, също и като вдъхновяват, дават пример, насърчават определен тип действия. В това отношение има много различни тактики, но те винаги трябва да са активни и интерактивни, за да могат да бъдат инициирани, развивани или променяни. При организационна култура на доверие лидерите могат да полагат усилия в организациите да набират и изграждат екипи от служители, съгласувани по отношение на споделените ценности и правила на работа. Тези и още много други примери могат да послужат за изграждане на доверие и взаимност в идентифицирания процес в предприятието. Това са следващи няколко от възможните действия, като остава отворена възможността да се разберат по-добре и другите възможни начини в обсъжданата област. Тя се състои от разработените стратегии, планове за действие и т.н., но също така и от ценностите, нормите и ресурсите, поведението, т.е. всички онези елементи, за които отговарят лидерите и които изграждат организационната култура на дадено предприятие. Като отдават приоритет на доверието, лидерите ще бъдат източник на организационна култура на доверие на институционално ниво, която следва да подкрепи усилията на релационно ниво за изграждане на релационно (индивидуално) доверие в компанията. Чрез собствените си действия, основани на доверието и други ценности, лидерите пренасят индивидуалните ценности на колективно, общностно и накрая на общо, организационно ниво.

От своя страна, резултатът от този процес е високо ниво на доверие в персонала, така че предприятие, което има зряла организационна култура на доверие на институционално ниво, създадена от неговите лидери, екипи, които подкрепят изграждането на релационно доверие. Ценностите са вградени в системите за управление на това предприятие, а оперативните практики съставляват доверието като трайно свойство на организационната култура. Лидерите непрекъснато се усъвършенстват и полагат съзнателни усилия за укрепване на културата на доверие на организационно и общностно равнище, което подпомага институционализирането на доверието.

Фигура 4. Модел на институционално доверие в предприятието в глобалната екосистема на доверието



Източник: разработка на автора

Ключовите елементи на MITrust са условията на външната и вътрешната среда (контекст) за компанията на институционално ниво, която се стреми към експанзия в чужбина и търси успех в международното развитие. Въпреки това и за компаниите, които нямат такава експанзия в плановете си, условията на цялостната глобална ситуация в света също са от значение, както особено силно прозвуча например по време на кризата от 2007-2009 г. или пандемията COVID-19 и т.н., когато поради трудната външна ситуация компаниите фалираха или поне трябваше да извършат реструктуриране или да се ориентират.

На самия връх на представената концепция на MITrust е глобалната екосистема, която оказва значително влияние върху дадено предприятие при експанзията му в чужбина и символизира нарастващата взаимозависимост и интеграция на икономиките, обществата и държавите, заобикалящи и влияещи на тази организация в технологично, социално, политическо, културно и дори цивилизационно измерение. Глобализацията е по-широко понятие от интернационализацията и обозначава съвкупността от процеси, водещи до нарастваща взаимозависимост и интеграция на държави, общества, икономики и култури, в резултат на

което се появява "един свят", глобално общество, изчезва категорията на националните държави, свива се социалното пространство и се увеличава темпът на взаимодействие чрез използването на информационните технологии и развитието на транснационални и международни организации (Кемпни 2004). В икономически план глобализацията се основава главно на обединяването на пазарите и на различните стоки, които се търгуват на тях. Това води до премахване на повечето бариери, които съществуват в международната търговия. Вследствие на глобализацията дейностите на международната арена водят до свиване на социалното пространство в резултат на развитието на технологиите, особено на информационните технологии. Ефектът от обединяването на пазарите, с разнообразието от продукти и услуги, които се произвеждат и търгуват, наред с другото, е, че икономическите, финансовите или здравните кризи в една част на света, стават известни и засягат събитията на други континенти. Затова толкова важен е въпросът за доверието в икономиките и държавата, за институционалните гаранции, включително за експертния анализ на външните институции, като банковите, рейтинговите, оценката на риска. Доверието беше избрано като водеща ценност, която оказва значително въздействие върху глобалния международен пазар, както е подчертано, посочено и отбелязано с хоризонтални стрелки, които свързват пунктирната линия с вертикалните стрелки вътре в MITrust. Това подкрепя идеята, че ценностите, водени от доверието, трябва да бъдат в центъра на бизнес дискусиите. Важно е да се признае, че независимо от факта, че ептегрисе няма голямо влияние върху това, което се случва във външната среда на организацията - може да се опита да предвидим, наблюдаваме, да осмислим тяхното планиране и да ги тестваме, текущият, оперативен и стратегически анализ на мегатенденциите и тенденциите, в това отношение, е от решаващо значение и подкрепя.

И двата слоя във външния контекст: едновременно международен и вътрешен, постоянно принуждават компаниите да повишават конкурентоспособността си и да подобряват оперативната си ефективност, включително да въвеждат иновации, да предвиждат, да създават и да отговарят на очакванията на инвеститорите, клиентите и потребителите, на необходимостта да увеличават интереса си към портфолиото от продукти или услуги, както и на постоянния натиск за реализиране на резултати и за поддържане и укрепване на тази пазарна позиция. И това са само няколко от широкия спектър фактори, които влияят на ръководителите на компаниите да бъдат в крак с променящите се предпочитания на заинтересованите страни. Повишаването на конкурентоспособността и подобряването на ефективността на компаниите не може да се съдържа само в аспектите на ценообразуването или качеството на продуктите и услугите, предоставяни от компаниите. Днес от голямо значение е как се

възприема едно предприятие от гледна точка на клиентите или потребителите, включително например брендирането на работодателя. Външният имидж на дадено предприятие също оказва влияние върху неговата конкурентоспособност, а оттам и върху резултатите му.

Представената тук концепция на MITrust напомня на матрьошка - малка кукла от руската традиция, изработена от две парчета дърво, които пасват идеално едно към друго, и ако отворите двете половини, откривате втората кукла, която съдържа следващата и така нататък, докато се стигне до последната, така нареченото "семе", което е едно неделимо парче. Двете половинки заедно символизират и образуват предприятието, което е вградено във външната среда, и едната от половинките символизира неговата тежест, а другата - тежестта на вътрешната среда на предприятието. "Семето" е сърцето на матрьошката, което са ценностите, сред които и доверието, поставено в самия център на Модела и отбелязано с непрекъсната линия като комбинирано институционално и релационно доверие, което има огромно влияние и определя възприемането на организацията отвън и действията вътре в организацията. Това показва, че доверието е ключов ресурс, необходим за функционирането на човешките действия и сътрудничеството в бизнеса и на пазара на труда. Именно хората, които представляват определени ценности, изграждат компаниите, а нито една компания не съществува без хората, които, правейки избор и предприемайки действия, създават, изграждат и развиват организационните култури на компаниите. Следователно в крайна сметка всички компоненти, идентифицирани в концепцията на MITrust, водят до доверие и именно в доверието се съдържа центърът и ядрото на Модела. Въпросът за симетрията и реципрочността на доверието е важен в него, защото за ръководителите на компаниите трябва да е важно не само служителите на организацията да им се доверяват, но и процесът да е обратен, т.е. те трябва да се грижат да развиват взаимно доверие между себе си и между служителите.

Взаимодействията на идентифицираните елементи на Модела са илюстрирани чрез идентифицираните слоеве от кръгове, които, хармонично подредени и съдържащи се един в друг, символизират подреждането на отделните елементи на гореспоменатата структура отвън навътре, цилиндрично влизащи един в друг, както в гореспоменатата матрьошка. Важно е да се поддържа баланс и последователност между тези слоеве. Целта е да се избегне дисхармонията в една компания, вградена в глобализирана екосистема от ценности и доверие, което означава да се признае, изгради и оформи значението и приоритетите на доверието в организационната култура в същата степен, в която и другите съществуващи и признати досега аспекти, необходими за ефективното функциониране на дадена организация.

Обхватът на идентифицирания в рамките на MITrust процес на изграждане на институционално доверие в глобалната екосистема на доверието, включва избрани елементи и в рамките на тях фактори¹⁰ и явления (като например среда, култура или други), дейности¹¹, както и други характеристики - ценности, и механизми¹² (например продажби и печалба), които трябва да съществуват, когато организацията иска да демонстрира способност да изгражда и след това да подобрява институционално доверие, което отговаря на изискванията на лидерите и е приложимо в цялата организация. Всички тези елементи, включително самото естество на взаимоотношенията между даващия и получаващия доверие, както и ситуационните условия, при които се вземат конкретните решения (залози на доверие), които завършват процеса, допринасят за процеса на изграждане на институционално доверие. Ето защо в настоящия Модел са посочени онези компоненти, които, бидейки част от разработената концепция, подпомагат стремежа към повишаване на конкурентоспособността и подобряване на ефективността на организацията. Важно е да се помни, че MITrust е само референтен стандарт и общото намерение е да се посочат такива универсални референтни стандарти. Въпреки това всички елементи, посочени в този MITrust, се отнасят до обекта и субектите на настоящата дисертация и са разработени за конкретен контекст въз основа на проведеното изследване. Необходимо е обаче да се идентифицират подробно и определящите фактори на доверието в по-широк контекст, от гледна точка на други предприятия на глобалния международен пазар, независимо от техния вид, размер или предоставяни стоки и услуги, а също и да се изследват причините за различията. С други думи, възможността за обобщаване и посочване на универсалния характер на MITrust би означавало, че той може да се използва от всяка организация (включително например публична, включително правителствена или местна) и всеки икономически

¹⁰ Разбира се като детерминант, стимул, имплицит, т.е. това, което влияе върху дадена ситуация, явление, действие и т.н., като една от причините, предизвикващи ефект, един от компонентите, които обуславят и определят доверието.

¹¹ т.е. съзнателно, доброволно и целенасочено поведение, което може да бъде определено самостоятелно или наложено от друг субект (напр. лидер, ръководител, мениджър), с които действащите лица свързват определен субективен смисъл и значение, и могат да се отнасят до относително устойчиви и повтарящи се набори от поведения и нагласи, повече или по-малко информирани във всеки един момент, начини на въздействие и действие, представени на работното място, и по силата на които лидерът взаимодейства, вдъхновява, стимулира, иницира, насочва, координира, подкрепя и комуникира с последователите, в съответствие с обхвата, определен в определението за бизнес лидер. Те могат да се осъществяват с помощта на планове, шаблони, обективни стандарти и поведение, състоят се, наред с други неща, от установени начини за създаване и поддържане на технически, технологичен, социален и управленски ред в организацията, включват техники за координиране на дейностите, или управление, вътре в предприятието, които включват методи, съвкупности от дейности и мерки, препоръчани от науката, прилагани от бизнес лидерите и за подобряване на ефективността на управлението от гледна точка на постигането на неговите цели и функции. Те се създават чрез подбор и комбинирание на правилните методи за планиране, организиране, мотивиране, контрол, също и на начините за комуникация на хората в предприятието, за да се гарантира, че те изпълняват професионалните си задължения.

¹² Последователности или системи от поведения за изпълнение на конкретни задачи.

субект, независимо от сектора, отрасъла, размера, мащаба на производството, техническите и техническите решения. технологични или пазарите, на които оперира. Основните ограничения на MITrust, включително, наред с другото, фактът, че той включва наблюдения, направени само сред ръководителите и служителите на избраните стартиращи предприятия в Полша, изключват възможността за обобщаване на резултатите и по-обширни заключения. Въпреки това, както бе споменато по-горе, представените резултати се отнасят до първата част от изследването, което авторът възнамерява да разработи. Проведените литературни проучвания и емпирични научни изследвания разкриват насоките на по-нататъшните изследвания на MITrust, които включват разширяване на анализите по отношение на оценката на нивото на доверие в горепосочения по-широк контекст, както и разглеждане на динамиката на промените в това отношение. Разбирането и изграждането на идентифицирания процес на MITrust следва да допринесе за ефективността и ефикасността на организацията при постигането на планираните резултати. Този тип подход дава възможност да се наблюдават връзките и зависимостите в този процес с цел подобряване на цялостния ефект от дейностите и постигане на планираните резултати в съответствие със стратегическата насока на развитие на организацията.

Струва си да се подчертае, че концептуалният апарат, създаващ и съдържащ се в MITrust, е подробно разработен, обяснен и педантично посочен в отделни, по-ранни глави на дисертацията, така че конспектът на MITrust отразява начина, по който тази дисертация е планирана на структурно ниво, т.е. отчита всички дефиниции, които са анализирани в тази дисертация. Следователно концептуалният апарат на MITrust създава система, която като цяло трябва ефикасно да описва анализиранията явления, които са описани въз основа на Модела на процеса. С други думи, разработването и описанието на концепцията MITrust, по-подробното обсъждане на нейните елементи са реализирани в следващите глави, организационната култура в подглава 2.1, ценностите, съставляващи доверието в подглава 2.2, мегатенденциите и тенденциите в глобалната система на доверие в подглава 3.1, а връзката между доверието и стиловете на управление в тази емпирична част на дисертацията. От гореизложеното е видно, че отделните части на MITrust са обединени и са посочени взаимовръзките между тях - от главите, съдържащи теоретични идеи, до тяхното практическо приложение.

На свой ред, ако искаме да приложим изискванията на международния стандарт EN ISO 9001:2015 към въпросния процес, в обхвата и областта на управление, това може да се постигне чрез използване на типични критерии за ефективност, като например опити за определяне на крайния срок или броя на недостатъците или грешките, разкрити по време на текущия надзор във времето. изпълнение от страна

на ръководителя, с общ акцент върху подход, основан на риска, насочен към използване на възможностите и предотвратяване на нежеланите резултати. Ето защо и в контекста на процесния подход въпросите, свързани с межкултурните различия на пазарите в средата на изследваните високотехнологични компании, не са разгледани по-подробно в дисертацията, въпреки че аспектът на влиянието на националните култури върху организационните култури е изключително важен за много изследователи (Hofstede, 1991; Trompenaars, 1993, и др.). Въпреки това изграждането на доверителни, мултикултурни организации изисква от нас да акцентираме върху "интегрира ти сливат", а не върху идентифицирането на различията (Zolfaghari, Madjdi 2022). Съществуват изследвания, като например тези за влиянието на размера на организацията върху интензивността на общуването лице в лице, разглеждано като характеристика на организационната култура, които показват, че колкото по-голяма е организацията, толкова по-ниска е интензивността на общуването лице в лице, независимо от културата на страната, което е вярно както за японските, така и за американските компании (Pascale, 1978). Също така се споменава в дисертацията за погрешното убеждение, че ако различните национални култури са добре разбрани, межкултурните конфликти могат да бъдат избегнати (Matsumoto, Juang 2007). Освен това си струва да се отбележи, че не всички межкултурни изследвания на лидерството и управлението показват културни различия. Резултатите от много изследвания показват сходства в лидерското поведение, например лидерите на работни екипи са получили високи оценки по отношение на поведението, свързано със степента на изпълнение на задачите и поддържането на груповото единство, и са постигнали високо качество на екипната работа в Обединеното кралство, Съединените щати, Япония и Хонконг (Smith et al 1992). Други анализи също показват много межкултурни сходства в някои аспекти на поведението на лидерите. Във всички култури съществуват индивидуални различия по отношение на степента, в която хората действат в съответствие с ценностите на дадената култура. Поведението на едни може да е в съответствие с тях, но това на други се отклонява значително от моделите на дадена култура. В крайна сметка в индивидуалистичната американска култура има много хора, които култивират колективистични ценности. Важно е да се осъзнаят индивидуалните различия в това отношение. Разбира се, съществува възможност конфликтите да са следствие от културните различия и познаването на тези различия е важно, но това може и да не сработи на практика, защото конфликтите и недоразуменията са неизбежна част от междуличностните контакти и някои конфликти са просто следствие от различията в личните ценностни системи на хората, също и от тяхното незнание, предразсъдъци или неразбиране на собствените им възприемателни филтри и когнитивни

изкривявания. По този начин, въпреки че някои начини на изпълнение на лидерските или управленските функции могат да се различават поради културните различия, лидерството и управлението могат да включват някои общи, универсални функции, изпълнявани от всички онези лидери, които искат да бъдат ефективни. В този контекст може да се предположи, че може да има общи цели на лидерството, които са универсални за всички култури и предприятия, които се интегрират и сливат с организационната култура (Bond, Smith 1996).

Като се има предвид използваният процесен подход, межкултурните различия могат да се считат за значителен риск в процеса на изграждане на доверие в лидерството в международния контекст на корпоративната организационна култура. Горепосоченият риск следва да бъде дефиниран и описан в максимална степен в съответствие с процесния подход, особено ако се отнася до по-разнообразни национални култури, където например южноамериканската култура, испаноезичната култура се счита за по-разнообразна от северноамериканската или азиатската култура, а последната, от своя страна, в сравнение например с европейската или в отделни европейски държави (например Германия срещу Гърция). Разгледаният риск функционира точно както възможните други рискове за изграждането и развитието на процеса на MITrust, включително други външни и вътрешни ограничаващи фактори, които могат да бъдат както меки, така и твърди. В допълнение към риска, свързан с межкултурните различия, той включва и нивото на информираност на лидерите и техните последователи по отношение на културната специфика на даден регион и възможната съгласуваност на организационната култура на доверие в дадена компания, включително необходимостта от взаимно доверие и взаимното доверие на хората или екипите в процеса. Рисковете могат да бъдат свързани и с интензивността на разходите, липсата на капитал в подходящ размер, за да се уточни качеството, уникалността и иновативността на обсъждания процес или разнообразието на законодателството в отделните държави или континенти. В зависимост от конкретната стратегия за развитие на дадена организация, нивата на рисковете, а тъй като рисковете са и възможности, следва да бъдат идентифицирани и подложени на по-подробни анализи на ниво отделни организации. Всяка организация следва да планира и изпълнява дейности, които отчитат рисковете и възможностите. Отчитането както на рисковете, така и на възможностите, е основа за повишаване на ефективността и ефикасността на процеса на MITrust, за подобряване на резултатите по отношение на неговото развитие и усъвършенстване и за предотвратяване на негативните ефекти. Възможностите могат да възникнат в резултат на ситуация, благоприятстваща постигането на целите предвид съществуващите изисквания и потребности в рамките на MITrust, като например набор от обстоятелства, които позволяват привличането на нови

клиенти, разработването на нови продукти и услуги, намаляването на отпадъците или подобряването на производителността. Действията, които отчитат възможностите, могат да включват и съображения за свързаните с тях рискове. Рискът е резултат от несигурност и като всяка несигурност може да има положителен или отрицателен ефект. Положителното отклонение от риска може да доведе до възможност, но не всички положителни ефекти от риска ще доведат до възможности.

Живеем във време, когато за решаването на много глобални проблеми е необходимо доверие в настоящите лидери. Този тип лидерство изисква да се разчита на споделени ценности, като например доверие в себе си, компетентност (способност), почтеност, надеждност (благонадеждност), комуникация, сътрудничество, добронамереност, справедливост, лоялност, автентичност и други, които съставляват каталог от ценности, изграждащи доверието, и готовност за поемане на рискове от повечето, ако не и от всички членове на цялата организация. Бизнес лидерите трябва да вдъхват не само широко разпространено доверие в последователите, но и взаимно доверие между членовете на цялата организация. Концепцията за MITrust подчертава важноста във вниманието на ръководителите на компаниите към изграждането и развитието на организационната култура на компаниите, особено когато сред многото специфични условия, при които те управляват, разширяването на дейността чрез експанзия на компаниите в чужбина заема значително място. Полезно е в такъв процес да се комуникира с позоваване на ценностите, споделяни от служителите, собствениците, с включване в процеса, в дългосрочен план, дори на ключовите клиенти на компанията, което трябва да позволи разширяването на модела. Това позволява безпроблемното прилагане на информацията за посоката, в която трябва да се развива дружеството, и същевременно посочва очакванията не само на ръководството, но и на пазара и околната среда по отношение на дружеството.

Също така е важно и интересно да се види, че в новата парадигма и съставлящите я концепции и модели лидерството и управлението играят ролята на слуга, трансформация, етика и т.н., което насърчава отношенията между ръководител и служител да станат по-партньорски. Разбира се, между страните остава неравнопоставеност и досега все пак се приемаше, че гореспоменатите отношения имат асиметричен характер поради властта, статуса и йерархията, което обуславя притежаването на предимство от страна на ръководителя в отношенията с подчинения. В досега функциониращите парадигми формалната зависимост на служителя от ръководителя означаваше, че неговото съществуване в организацията зависи от решенията, взети от ръководителя. Настоящата парадигма се свързва с промяна в оптиката в посока на намаляване на доминиращата роля на ръководителя в полза на увеличаване на доброволното участие на

членовете на групата, чиято основа е комуникацията и възниква в отношенията между членовете на организацията, съвместно интерпретиране на средата и променящите се условия, създаване на визия, ценности и процеси, защото най-важното в нея е групата като цяло, чиито отделни членове могат да поемат лидерски роли с определена цел¹³. Служителят вече не е пасивно колелце в машината, а е на мястото на водача, особено при стила на ръководство *laisse-faire*. С други думи, много актуални днес са ситуациите, в които дарителят на доверие е не само лидерът, а получателят е служителът, но и обратното: служителът като дарител е този, който дарява доверие на лидера и го очаква от него.

В обобщение, предложената концепция за MITrust се вписва в преобладаващата в науката за управление представа за универсален процес на доверие, при който източниците на доверие съществуват едновременно и се съчетават в различни пропорции, както и "индивидуалната склонност към доверие (самодоверие), както и други ценности, включително самото естество на взаимоотношенията между даващия и получащия доверие, и ситуационните условия (институции, култура, роля, репутация), при които се взема конкретното решение (залог на доверие), което завършва процеса. В същото време, за да бъде ценно за науките за управление, то трябва да бъде подкрепено от конкретни действия (по този начин възниква поемането на риск), а не да се преструва или симулира. Освен това при изграждането на този MITrust е приложен процесният подход. Всичко това е рамкирано в конкретен контекст, което е ключово предизвикателство за разбирането на доверието в условията на конкретна организация. Внимателният анализ на литературата показва, че в тази работа е осъществена необходимостта от изследване на подробното разчленяване на контекстуалните фактори, които могат да бъдат важни за елементите, формиращи динамиката на организационните взаимоотношения. Също така, обръщането на внимание на нивото на анализ на доверието, като се вземат предвид многостепенните и междустепенните изследвания (между екипите и на различни организационни нива), с улавянето на симетрията и реципрочността на доверието е значим елемент за напредване на разбирането за изграждането на доверие в организационния живот.

В заключението се посочва, че е трудно да се даде ясна, универсална дефиниция на лидерството и се предлага съвременна дефиниция на лидера. След това е избран подход към организационната култура на доверие в компанията. Предложена е "Пентаграма на мегатенденциите и тенденциите във външната среда на компаниите, формиращи значението на глобалната екосистема на доверието". Заедно с обобщение разработена концепцията MITrust. Йерархията на

¹³ а най-добрият лидер често може да бъде този, който не е искал да стане такъв

идентифицираните елементи, съставляващи организационната култура на доверие, беше идентифицирана като пет ключови ценности, отговорни за организационната култура на доверие в предприятието. Потвърдени бяха главната и спомагателните хипотези. Също така в хода на емпиричното изследване беше проследено явление, наречено "синдром на двуликия лидер" (или "синдром на двойствеността на лидера").

Въпросът за доверието е една от най-бързо развиващите се области на изследване в социалните науки. Разбирането на доверието, особено в контекста на феномена лидерство, във връзка с организационната култура на предприятията, се характеризира с изключителна актуалност за ежедневието в бизнес практиката. Бизнес лидерите трябва да вдъхват не само широко разпространено доверие в последователите, но и взаимно доверие между членовете на цялата организация. Концепцията на MITrust подчертава значението във вниманието на ръководителите на предприятия към изграждането и развитието на организационната култура на предприятията, особено когато сред многото специфични условия, при които те управляват, съществено място заема разширяването на дейността чрез експанзия на предприятията в чужбина. Полезно в такъв процес е позоваването на ценностите, споделяни от служителите, собствениците, с включването в процеса, в дългосрочен план, дори на ключовите клиенти на компанията, което трябва да позволи разширяването на MITrust. Това позволява безпроблемното прилагане на информацията за посоката, в която трябва да се развива дружеството, и същевременно посочва очакванията не само на ръководството, но и на пазара и околната среда по отношение на дружеството. Обсъжданата перспектива може да се усложни от разделянето на теоретичната рамка на основни проблеми, като практиката постоянно оказва натиск да се търсят прости решения, които, базирани на бизнес практиката, могат да бъдат директно преведени като примери за ръководителите на предприятия, работещи в ежедневието, и в тази връзка трябва да се търси подходящ подход.

Освен това дисертацията се опитва да представи или сигнализира за избрани разсъждения върху доверието и лидерството от трансдисциплинарна гледна точка, която е повече от интердисциплинарна. От доста време учени и мениджъри декларират, че за решаването на сложните проблеми в съвременното общество е необходимо интердисциплинарно мислене, но трансдисциплинарното мислене е по-широко от интердисциплинарното. Става въпрос за многоперспективен поглед върху дисциплините, тъй като те си взаимодействат от гледна точка не само на науката за управление, но и на икономиката, социологията, философията, психологията, историята и биологията, с пренос към света на бизнеса. Както обяснява Хауърд Рейнголд (Beerel 2021), трансдисциплинарността се основава на разбирането на дадена област от различни гледни точки, надхвърля обединяването на изследователи от

различни дисциплини за работа в мултидисциплинарни екипи. Тя означава да се обучават изследователи, които могат да говорят на езиците на няколко дисциплини, например ръководители и икономисти, които разбират от биология, философия, история, социология, психология и т.н., и *обратно*.

IV. ПРИНОС НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Тази дисертация допринася към литературата поне по няколко важни начина.

1. Научни приноси

1.1 Въз основа на теоретичните и емпиричните изследвания на автора беше подчертано значението на доверието, разглеждано в специфичния контекст на технологичните стартиращи предприятия в международен контекст.

1.2 Теоретичните знания бяха обогатени чрез включването на доверието в идентифицирани, специфични и уникални контексти, както външни (идентифициране на мегатенденции, тенденции и характеристики на външната среда), така и вътрешни (механизми и модели, които изграждат организационната култура на доверие), което следва да допринесе за запълване на празнината в контекстуалните изследвания. Особено локализирането на изследването в непредставените досега международни условия, подкрепени от полския контекст, може да бъде плодотворна изследователска област за темата за доверието, като директно се адресира специфична изследователска празнина.

1.3 Запълване на теоретичната празнина и обогатяване на теоретичните знания, като се предоставя научна информация в областта на доверието в лидерството в предприятията от гледна точка на формирането на организационната култура по време на тяхното израстване, което подкрепено от емпирични изследвания, което наложи необходимостта от формулиране и добавяне на собствено определение за доверие, лидер, лидерство и организационна култура, което наред с другото направи възможно изграждането на нов Модел на институционалното доверие в изследваната област.

1.4 Конструирана и предложена е оригинална концепция на MITrust (Модел на институционално доверие), основана на процесния подход, с по-балансиран подход, в който се подчертава институционалното измерение на формите и проявите на доверие, чието съдържание и поток на всеки етап оформят отношенията и засягат не само

индивидите, но и екипите в избрания контекст. При този тип подход доверието се явява като комбинация от съвместното съществуване на различни източници на доверие, което възниква не само поради предварителните взаимодействия на участниците, които имат основания за доверие, или въз основа на принадлежността към определена организация, в която си сътрудничат, но и поради двете горепосочени причини едновременно.

2. Научно-приложни приноси

2.1 Установена е йерархията на идентифицираните елементи, съставляващи организационната култура на доверие: Интегритет, Компетентност, Комуникация, Сътрудничество и Надеждност, като пет ключови ценности, отговорни за организационната култура на доверие в компанията.

2.2 Дисертационният труд допринася за диагностицирането на доверието чрез качествени методи, което трябва да позволи неговото по-задълбочено разбиране, допълване на знанията от интервюта и организиране на информацията, получена за доверието.

3. Приложни приноси

3.1 Дисертационният труд идентифицира, характеризира и обобщава актуални мегатенденции и пазарни тенденции, предоставяйки практически знания на лидерите, оформяйки реалността на сектора на технологичните компании в международен контекст и формулирайки насоките на развитие в условията на тяхната глобализация.

3.2 Бяха определени конкретни фактори за наличието на социално доверие в Полша, което може да се счита и за принос към предоставянето на практически знания, тъй като ръководителите често не са наясно защо се случват определени действия и механизми.

3.3 Беше изтъкната важността на практическото значение и логическата последователност на взаимното доверие при използването на различни лидерски стилове, дори и неефективни, за формирането на нивото на продажбите и печалбите, особено когато липсват изследвания, които да разглеждат въпросите за реципрочността и симетрията на доверието. Този въпрос беше поставен в контекст, свързан с подобряване на ефективността на тяхното функциониране и успешното представяне на организацията, установено с предоставяне на практическо знание,

полезно за вземане на решения от ръководителите на компании, консултантите и експертите, работещи на пазара.

3.4 Осигурен е принос за практическото познание, формулиращо насоки за развитие, които могат да бъдат използвани в университетското образование, като са идентифицирани важните условия за укрепване на процесите на изграждане на доверие в предприятията, на база на подкрепящи ги инструменти, като например стилове на управление и лидерство, като специфични, подробни насоки за управление на персонала и лидерство, насочени към изграждане на доверие в организацията на екипно и институционално ниво.

V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИЯТА

Книги:

1. “Trust in leadership in the international context of enterprise organizational culture. Theoretical and empirical analysis” (2024). Scientific Publishers of the University of Szczecin. ISBN (print) 978-83-7972-684-4. ISSN 0860-2751, pp. 1-309. DOI:10.18276/978-83-7972-685-1.

Статии и доклади, публикувани в научни списания, посочени и индексирани в световноизвестни бази данни с научна информация:

1. Różycka, M. (2023). “Trust in startups implementing foreign expansion: leader’s perspective”. *Procedia Computer Science*, Publisher: Elsevier. 27th International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information&Engineering Systems, 6-8th of September 2023, pp. 1-12.
2. Różycka, M. Król-Smetak, D., Miciuła, I., Kurylczyk, A., Chojnacka, M. Rogowska, K. (2023). „Analysis of the Impact of Implemented IT Systems on the Economic Efficiency of Enterprises in the Construction Industry in the Context of Sustainable Development in Poland”. *European Research Studies Journal*, Nr 3 26/2023 (901-915). DOI: 10.35808/ersj/3259.
3. Wiśniewska, J., Różycka, M. (2021) “The problem of trust in innovative ICT technologies used in e-health systems. The case study of private health care units located in Szczecin”. *Procedia Computer Science*, Publisher: Elsevier, 192, 3647–3656, DOI: 10.1016/j.procs.2021.09.138.

Статии и доклади, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни томовете:

1. Różycka, M. (2023). “Influence of trust on the leadership in IT enterprises”. *International Scientific and Practical Conference “Human*

- Resource Management”, Economical University Varna, Issue 1, pp. 31-37.
2. Miciuła, I., Różycka, M. (2021). “Enterprise restructuring processes as part of sustainable development for improving the quality of life. W: Innovation management and information technology impact on global economy in the era of pandemic : proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 30-31 May 2021, Cordoba, Spain / editor Khalid S. Soliman, pp. 12420-12427. ISBN 978-0-9998551-6-4
 3. Różycka., M., Mroczka, R. (2021). The issue of digital tax in Poland and in the world. Will only rich digital giants pay? Globalization, the State and the Individual. Issue: GSI 2021; 28 (2): 24-39. <https://gsijournal.eu/resources/html/article/details?id=226716>
 4. Różycka, M. (2021). “Female and male features of entrepreneurs and employees before and during the Covid-19 pandemic recession”. W: Innovation management and information technology impact on global economy in the era of pandemic: proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 30-31 May 2021, Cordoba, Spain / editor Khalid S. Soliman, ISBN 978-0-9998551-6-4, pp. 1528-1537
 5. Różycka, M. (2019). “The conditions of women’s success in the context of appreciation of female values”. Women and Business. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. No. 1–4. ISSN 1230-94-27, pp. 28–35.
 6. Różycka, M (2019). „Is there a "feminine face of success in business?"”. Zeszyty Naukowe ZPSB FIRMA i RYNEK 2019/2 (56), pp. 105-112.
 7. Różycka, M., Miciuła, I. (2018). „Homo oeconomicus features”. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 2(92)/2018 posiada tytuł: Mierzenie i ocena wyników przedsiębiorstw, pp. 467-477. DOI: 10.18276/frfu.2018.92-40

Публикувана глава от колективна монография:

1. Flejterski, S., Różycka, M. (2021). “Silver funds from an economic and managerial perspective”. W: Silver economy: interdisciplinary perspective, red. Naukowa: Frąckiewicz, E., Iwański, R. Wydawnictwo Akademia Sztuki w Szczecinie, ISBN 978-83-63072-69-8, pp. 21-48.