

## ВЛИЯНИЕ НА ПРЕДИШНИЯ ОПИТ С ПРОМЕНИ ВЪРХУ АДАПТИВНОСТТА И ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ РЕЗУЛТАТИ

Ирена Младенова<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Асистент в Стопански факултет, Софийски университет „Св. Климент Охридски“.

*E-mail:* irenaml@feb.uni-sofia.bg

### РЕЗИЮМЕ

**JEL:** M0

**Получена:**  
12-11-2022

**Приета:** 21-12-2022

**Публикувана:**  
30-12-2022

**Copyright:** © 2022  
Младенова, И.

Предоставя се за възможно публикуване в свободен достъп при условията и по реда на Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Тази статия изследва влиянието на предишния опит с промени върху две зависими променливи. Първата е адаптивност, измерена като един от елементите на организационната амбидекстрия. Организационната амбидекстрия обозначава динамичната способност на организациите да съчетават дейности по проучване (експериментиране, създаване на ново знание, иновации) и прилагане (усъвършенстване, използване на съществуващо знание), за да бъдат успешни в динамична среда. Втората зависима променлива е организационни резултати, измерени като субективна оценка за представянето спрямо конкурентите в четири области: финансови резултати, обслужване на потребители, развитие на процесите и служителите. В статията са използвани данни от по-обхватно проучване върху организационния капацитет за промяна, проведено сред служители и ръководители в български организации чрез структурирана анкетна карта. Приложени са две йерархични регресии, които потвърждават формулираните хипотези за пряко и положително влияние на предишния опит върху адаптивността и организационните резултати. Резултатите са важни за ръководителите особено в контекста на динамично изменяща се среда и неочаквани кризи. Положителното влияние на предишния опит при внедряване на промени спомага за изграждането на динамична способност, която съдейства за формирането на бъдеща адаптивност и постигането на конкурентно предимство и по-добри резултати в дългосрочен план.

**Ключови думи:** организационна промяна, предишен опит с промени, адаптивност, организационни резултати.

**Цитиране:** Младенова, И. (2022) Влияние на предишния опит с промени върху адаптивността и организационните резултати. Списание „Човешки ресурси & Технологии = HR & Technologies“, Сдружение „Креативно пространство“, 2, pp. 70 – 87.

## ВЪВЕДЕНИЕ

---

Всички организации се сблъскват с предизвикателства, които изискват от тях да се приспособяват, за да бъдат успешни. Организацията може да реагира на изменения във външната или вътрешната среда, но може и да е проактивна и така да търси нови възможности, сама да изменя средата. Ефективното внедряване и поддържане на организационни промени е сред основните задачи пред ръководителите в световен мащаб (Hodges & Gill, 2015).

Промяната може да се разглежда като изменение на основни структурни аспекти (напр. организационен дизайн, стратегическа ориентация и др.) между две точки във времето (Matsumoto, et al., 2022), което се развива в рамките на даден контекст (Maes & Van Hootehem, 2019). Такъв подход взема предвид продължителността и непрекъснатостта на промените в организациите и взаимосвързаността помежду им, а не просто придвижването от едно състояние на организацията към друго. Meyer и Stensaker (2006) обръщат внимание, че не бива промяната да се разглежда като отделен, изолиран феномен в организациите и подчертават, че е важно процесът по внедряването ѝ да не води до негативни ефекти върху изпълнението ежедневните дейности в организацията и постигането на резултати.

Инициативите за внедряване на промени са комплексни и са пряко свързани със специфичния организационен контекст, в който се случват. Контекстът включва средата (външна и вътрешна) и връзката на организацията с нея; осъществяването на многобройни промени и техният натиск върху организацията; предишния опит и дали той е оценен положително от служителите или пък води до цинизъм към бъдещи промени; размера на организацията и сектора (Lausier, et al., 2020). Организационният контекст е още по-важен в ситуации на криза, които изискват бърза реакция и значително ограничават времето за планиране и подготовка.

Разбирането на ефектите от промяната привлича не по-малък изследователски интерес. От преглед на литературата Al-Haddad и Kotnour (2015) извеждат две групи резултати: (1) постигане на целите на инициативата за промяна (когато тя е планирана) и (2) потребителска удовлетвореност – способността на промяната да посрещне или надхвърли очакванията на „потребителите“ (служители, екипи и всички, които преживяват ефектите от промяната). Успешната промяна би се изразявала в положителна оценка (удовлетвореност) от страна на членовете на организацията. Изследването на успеха единствено по отношение на краткосрочни цели и бюджети често може да доведе

от погрешно интерпретиране на резултатите. Според Heracleous и Bartunek (2021) такова измерване на успеха от промяната не отчита важни организационни измерения като дълбинна структура и дългосрочни ефекти.

Промените не са изолиран феномен – многобройни инициативи се преплитат във времето, което налага отчитането на ефекта от взаимодействието им в даден момент, но и от оценката за предишни такива. Опитът с предишни промени има отношение към способността на организацията да се адаптира в динамична среда и може да се прояви в готовност (Vandangeon-Derumez, et al., 2019; Heim & Sardar-Drenda, 2020; Lausier, et al., 2020), способност за промяна (Stensaker & Meyer, 2012), отвореност към ново учене (Doyle, et al., 2000) и експериментиране. Лошият предишен опит обаче може да доведе до скептицизъм към промени (Stensaker & Meyer, 2012), стрес, увеличаване на работното натоварване и недоверието между служители и ръководители (Doyle, et al., 2000). Rafferty и Restubog (2017) доказват, че лошата история с промени има дългосрочен ефект върху способността на организацията да бъде успешна при бъдещи инициативи. Това би оказвало влияние върху адаптивността и върху способността на организацията да поддържа (и подобрява) представянето си. Изследвания върху ефектите от различните начини на управление на промяната върху субективната оценка на организационните резултати обаче не позволяват категорични изводи (Raineri, 2011).

Тази статия цели да изследва връзката между предишния опит с промени и две зависими променливи – адаптивност и организационни резултати в български контекст. Формулирани са две хипотези, които са проверени в емпирично изследване. Текстът е структуриран по следния начин. Първата част съдържа преглед на теоретичните ориентири. Втората част представя методологията на изследването. В третата част се обсъждат получените резултати и изводи. Последната част включва заключението.

## 1. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА

---

Способността на организацията да се променя непрекъснато е ключова за оцеляването ѝ (Probst & Raisch, 2005). Промяната често е въплътена в многобройни и припокриващи се инициативи, които предполагат разглеждането ѝ като непрекъснат процес вместо като отделно събитие (Schwarz & Stensaker, 2014). Meyer и Stensaker обозначават този феномен като многократна промяна: внедряване на няколко промени

по едно и също време или иницирирането на нови такива преди предишните да са били завършени (2006).

Многократните промени могат да имат противоположни ефекти. Те могат да разрушат идентичността на организацията и да доведат до загуба на посоката (Probst & Raisch, 2005), да предизвикат „умора“ от промени (Lausier, et al., 2020) и да застрашат успеха на бъдещи инициативи. Те обаче могат и да спомогнат за изграждането на организационен капацитет за промяна (Meyer & Stensaker, 2006) и така да повишат адаптивността и дългосрочните перспективи.

Heracleous и Bartunek (2021) твърдят, че резултатите от промяната не могат да се оценят адекватно, ако се възприеме повърхностен подход, чийто измерения са краткосрочното, линейно време, усещането за неотложност, фокусът върху настоящето. Разграничението между повърхностно (контекст), междинно (изграждащите елементи) и дълбочинно (устойчивите елементи) дава по-обхватна рамка за изучаването на успеха/неуспеха от промяната в организациите (Schwarz, et al., 2021). Успехът/неуспехът, разглеждан от субективна гледна точка, се проявява в ретроспективните разкази на членовете на организацията и също може да бъде противоречив (Hay, et al., 2021).

Lausier et al. (2020) обобщават, че предишният опит с промени в организацията може да се окаже решителен фактор за успех при внедряване на последващи такива. Положителният предишен опит на членовете на организацията може да ги направи отворени за и да предотврати „цинизъм“ към промените, да повлияе върху увереността им, че могат да се справят при бъдещи такива (Lausier, et al., 2020). Ръководителите пък могат да пренесат опита си от един процес по промяна към друг и така да развият уменията си да ги управляват (Meyer & Stensaker, 2006). Предишният опит се отнася и до колективно изработените процеси по управлението и възприеманата легитимност на промяната (Klarner, et al., 2008) и като такъв може да се разглежда като част от капацитета за промяна на организацията.

Успешното внедряване на многократни промени се свързва с концепцията организационна амбидекстрия (organizational ambidexterity). Терминът „амбидекстрия“ е заимстван от психологията и медицината, където обозначава нагласата на субект да си служи еднакво добре и с едно и също умение както с лявата, така и с дясната ръка. Организационната амбидекстрия търси да обясни как организациите се справят с две в голяма степен противоречащи си цели (O'Reilly III & Tushman, 2013) – проучване

(exploration) и прилагане (exploitation). Tushman и O'Reilly я определят като „способността едновременно да се преследва постепенна и революционна иновация и промяна, [която е] резултат от поддържането на многобройни противоречащи си структури, процеси и култури във фирмата“ (1996). Ранните изследвания по темата поддържат схващането, че проучването и прилагането са различни, противоположни по същината си дейности. Това предполага те да бъдат разделени във времето (редуващи се периоди на проучване и прилагане) или в пространството (различни отдели да се занимават с всяка от тези две дейности). По-нови разработки се опитват да съвместят и примирят това противоречие.

Gibson и Birkinshaw предлагат концепцията за контекстуална амбидекстрия: поведенческата способност едновременно да се постигне синхронизиране (alignment) и адаптиране (adaptability) на ниво бизнес единица (2004, р. 209). Фокусът на контекстуалната амбидекстрия е върху създаването на организационен контекст (амбициозни цели, дисциплина, подкрепа и доверие), който да позволи на всички членове на организацията да разпределят времето си върху двете дейности – синхронизиране и адаптиране. Контекстът се свързва с процеси, системи и вярвания в организацията, чрез които се провеждат идеите за промяна. Адаптивността на организацията се свързва със способността ѝ за оцеляване (Judge & Blocker, 2008). Такава организация успява бързо да преконфигурира дейностите си, за да отговори на новите изисквания на пазара. Ролята на адаптивността се засилва в условия на несигурност, когато организациите са принудени да обърнат фокуса към експериментиране, създаване на ново знание, иновация и промяна.

На основата на тези изследвания се формулира следната хипотеза:

*H1: Предишният опит с промени в организацията влияе пряко и положително върху адаптивността.*

Когато се осъществяват организационни промени е важно да бъде дефинирано какво се разбира под успех/неуспех при внедряването им. Резултатите могат да бъдат дефинирани по различни начини и в зависимост от предизвикателствата, пред които е изправена организацията. Изследванията гравитират към няколко *измерители на резултата* от внедряване на промяна, които могат да се изследват на микро (индивид), мезо (група/екип) или макро-равнище (организация). Те могат да включват възприемане и прилагане на нови организационни практики (Stouten, et al., 2018); ангажираност на служителите с процеса по промяна (Jones & Van de Ven, 2016; Stouten, et al., 2018); лично

благополучие, здраве, удовлетвореност (Oreg, et al., 2011); възприемана ефективност на организацията (Jones & Van de Ven, 2016). Постигането и поддържането на по-добри организационни резултати обикновено е сред целите на инициативите за промяна.

Разглеждайки предишния опит с промени в организацията през призмата на ресурсната теория и организационната амбидекстрия, може да се предположи, че той спомага за постигането на по-добри организационни резултати (конкурентно предимство). Това води до следната хипотеза:

*H2: Предишният опит с промени в организацията влияе пряко и положително върху организационните резултати*

## 2. МЕТОДОЛОГИЯ

В тази статия са представени част от резултатите от по-обхватно количествено изследване върху факторите, съставляващи капацитет за промяна (Mladenova, 2021), и връзката им с адаптивност и организационни резултати. Данните са събрани чрез анкетна карта, разпространена онлайн (Google Forms) в периода ноември 2020 г. – януари 2021 г. сред служители и ръководители в български организации. Извадката е формирана на принципите на удобството и снежната топка и няма претенции за изчерпателност и представителност.

### 2.1 Индикатори и обхват на извадката

Индикаторите за измерване на факторите, изследвани в тази статия, са изведени от литературния преглед. Скалите са използвани и потвърдени от други автори в емпирични изследвания.

За измерване на *предишния опит в организацията с промени и участието на анкетиранията лица във вземането на решения и внедряването на такива инициативи* са включени няколко скали, използвани от други автори (Paré, et al., 2011; Daly & Geyer, 1994; Coyle-Shapiro, 1999). След превод на български език и апробация, индикаторите са намалени до общо пет, за които е приложена уеднаквена 5-степенна Ликерт скала (1=несъгласен, 5=съгласен; изключение прави въпрос „Участвах лично при внедряване на предишни промени в организацията“, при който 1=почти никога, 5=почти винаги).

За измерване на *адаптивността* са използвани три индикатора, приложени от Gibson и Birkinshaw (2004), които са преведени на български език и е приложена уеднаквена 5-степенна Ликерт скала (1=несъгласен, 5=съгласен).

За измерване на *организационните резултати* са използвани осем индикатора,

приложени от Judge et al. (2009). Те са преведени на български език и скалата е променена от 7-степенна в 5-степенна (1=несъгласен, 5=съгласен).

Индикаторите са представени на Табл. 1.

Таблица 1

### Променливи – използвани индикатори

Променлива	Индикатори
<b>Преишен опит в организацията с промени</b> (Pare, et al., 2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В моя отдел служителите имат негативен опит с различни промени в миналото (R) *</li> <li>2. Отделът, в който работя, обикновено внедрява успешно различни типове промени - технологични, организационни и др.</li> </ol>
<b>Участие във вземането на решения и внедряване на предишни промени</b> (Coyle-Shapiro, 1999: в.3) (Daly & Geyer, 1994: в.4 и в.5)	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Участвах лично при внедряване на предишни промени в организацията</li> <li>4. При предишни промени не ми дадох възможност да изразя съображенията си (R)</li> <li>5. При предишни промени мнението на колеги от моя отдел беше взето предвид *</li> </ol>
<b>Адаптивност</b> (Gibson & Birkinshaw, 2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Политиките и процедурите в нашата организация насърчават хората да поставят под съмнение съществуващите практики**</li> <li>2. При нас политиките и процедурите са гъвкави - дават ни възможност да реагираме бързо на измененията на пазара</li> <li>3. Нашата организация бързо адаптира политиките и процедурите си, когато бизнесът го изисква</li> </ol>
<b>Организационни резултати</b> (Judge, et al., 2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Печалба</li> <li>2. Ръст на приходите (активите) през последните 3 години</li> <li>3. Удовлетвореност на клиентите</li> <li>4. Качество на продукта (обслужването)</li> <li>5. Ефикасно използване на ресурсите на организацията</li> <li>6. Подобряване на процесите</li> <li>7. Сигурни работни места</li> <li>8. Предоставяне на обучения за служителите</li> </ol>

*Източник: Собствено изследване на автора*

\* Индикаторът е изключен след прилагане на факторен анализ

\*\* Индикаторът е изключен след прилагане на тест за надеждност

В периода на провеждане са събрани общо 204 валидни анкетни карти. В процеса на анализ са изключени 4 аномални наблюдения. Представените по-долу резултати са въз основа на 200 анкетни карти.

*Профилът на анкетиранията лица е следния:* 60% от тях са жени; 74% са под 40-годишна възраст; близо 90% са с висше образование (бакалавърска или магистърска степен); 63% имат стаж в организацията до 5 години. 58% нямат управленски функции, 35% са на средно управленско ниво, а 7% са част от висшия управленски екип.

*Профилът на организациите, представени чрез анкетиранията лица, е следният.* Сектор: услуги (53%), производство (26,5%), търговия (11%), държавно управление (6%), строителство (3,5%). Размер на организацията, определен по брой заети: 57,5% големи и 42,5% малки и средни предприятия. 65% от организациите са с частна, 20,5% с преобладаващо частна и 14,5% с държавна собственост. С изцяло или преобладаващо българска собственост са 45% от организациите, останалите са с чуждестранна или преобладаващо чуждестранна такава. 45,5% от организациите работят единствено на българския пазар, докато останалите са експортно-ориентирани.

## 2.2 Анализ на данните

Данните са анализирани чрез SPSS v.25 и MS Excel.

*Предишен опит с промени* е един от извлечените фактори посредством факторен анализ (Varimax). Кронбах алфа е 0,651 – малко под приетата за гранична стойност (0,7). Той включва един индикатор от *предишния опит в организацията с промени* и два индикатора от *участие във вземането на решения и внедряване на предишни промени*. Така конструираният фактор отразява личното участие на анкетиранията лице, както и опита на отдела, в който работи, с предишни промени. За него е пресметната нова сложна променлива като средна стойност на три съставлящи го индикатора. Демографските променливи, описващи анкетиранията лица и представените организации нямат статистически значима връзка с фактора.

Зависимата променлива *адаптивност* включва два от първоначално използваните три индикатора, предложени от Gibson и Birkinshaw (2004), тъй като тестът за надеждност дава задоволителни резултати (Кронбах алфа=0,861) след изключване на един индикатор. Пресметната е нова променлива като средна стойност на двата съставлящи я индикатора.

Зависимата променлива *организационни резултати* включва всички осем индикатора, надеждността на които препотвърждава първоначалната скала, предложена



от Judge et al (2009). Макар и с по-ниска Кронбах алфа – 0,858 (спрямо 0,93 в изследването на Judge et al), стойността ѝ е удовлетворителна и позволява по-нататъшни анализи. Пресметнатата е нова променлива като средна стойност на тези осем индикатора.

Дескриптивната статистика за изследваните променливи е представена в Табл.2.

Таблица 2

## Описателна статистика и корелации

Променлива	Mean	s.d.	1
Участие и опит с предишни промени	3,4483	0,91308	
Адаптивност	3,4225	1,07402	0,517*
Организационни резултати	3,8331	0,61993	0,403*

*Източник: Собствено изследване на автора*

\* Корелацията е статистически значима при 0,01 (1-tailed)

\*\*Брой наблюдения: 200

*Контролни променливи.* Въз основа преглед на литературата, Supriharyanti и Sukoso (2022) обобщават няколко контролни променливи, които са използвани в емпирични изследвания върху организационния капацитет за промяна. Шест от тях се отнасят до организацията: размер, естество, дейност, сектор, рентабилност, място на осъществяване на дейността (столица или не). Въз основа преглед на литературата, Vakola et al. (2013) извеждат три демографски характеристики, които често се използват като контроли при изследване реакциите на служителите при промяна (приемане, подкрепа или съпротива към промяната) – възраст, пол, стаж в организацията. Авторите отбелязват и противоречивите резултати по отношение влиянието на демографските характеристики в разглежданите от тях емпирични изследвания. В допълнение, Supriharyanti и Sukoso (2022) извеждат още една контролна променлива – длъжност.

В това изследване са използвани две групи *контролни променливи* – (1) свързани с характеристиките на организацията (размер, сектор, форма на собственост, произход на капитала и експортна ориентация) и (2) свързани с характеристиките на изследваните лица (възраст, пол, образование, стаж в организацията и длъжност), като за тях са създадени общо 16 категорийни променливи.

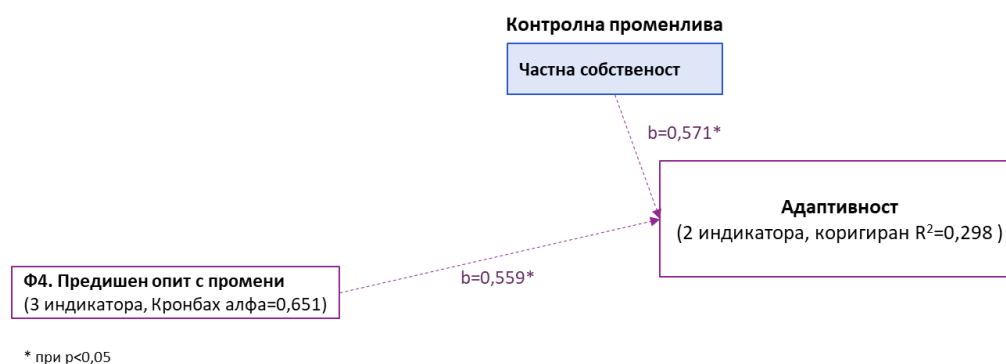
### 3. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЯ

**Резултати от проверка на Х1:** Проверката на връзката между независимия фактор *предишен опит с промени* и зависимата променлива *адаптивност* е направена посредством йерархичен регресионен анализ, като са постъпково са добавени всичките 16 контролни (бинарни) променливи.

Връзката в модела е статистически значима ( $F(3,196)=29,098$ ,  $\text{Sig.}=0,000$ ,  $p<0,05$ ) и включва две от контролните променливи: *частна собственост* и *възраст над 41 г. включително*. Стойността на коригирания коефициент на детерминация  $R^2=0,298$  обозначава умерена към слаба връзка (Ferguson, 2009; Schober, 2018) между изследваните променливи. Таблицата с коефициентите показва, че *възраст на 41 г. включително* не е статистически значим ( $b=0,277$ ,  $\text{Sig.}=0,063$ ,  $p<0,05$ ).

Формулираната хипотеза се потвърждава – факторът *предишен опит с промени* влияе пряко и положително върху *адаптивността*. *Частната собственост* на организациите също влияе пряко и положително върху *адаптивността*. Моделът обяснява малка част (29,8%) от дисперсията на зависимата променлива, което е очаквано. *Адаптивността* би зависила от повече фактори, вкл. контекстуални (Gibson & Birkinshaw, 2004) и не може да бъде обяснена единствено чрез изследваната тук независима променлива.

Полученият модел е илюстриран на Фиг. 1



**Фиг. 1. Влияние на предишен опит с промени върху адаптивност**

*Източник: Собствено изследване на автора*

Полученият резултат дава основания да се формулира предположение, че *предишният опит с промени* може да се разглежда в допълнение към идентифицираните от Gibson и Birkinshaw (2004) характеристики на контекста (натоварване на служителите,

дисциплина, подкрепа и доверие), оказващи влияние върху двата елемента на амбидекстрията.

Този извод може да се разглежда в светлината на предишни изследвания. Оценката на процеса по промяна (как е била внедрявана преди) е сред факторите, които оказват влияние върху индивидуалните реакции на служителите (Oreg, et al., 2011). Тази оценка зависи и от личното участие на служителите в процеса по вземане на решения и внедряване – широко застъпено в литературата по организационно развитие от класическите експерименти на Coch и French (1948) насам. Предишният опит често се разглежда в контекста на готовност за и успех при внедряването на планирана промяна. Много емпирични изследвания обсъждат потенциалния ефект от предишен опит върху изследваната промяна (Lausier, et al., 2020), макар и връзката с организационна амбидекстрия (и в частност адаптивност) да не е засегната достатъчно в литературата. Judge et al. (2006) демонстрират емпирично влиянието на организационния капацитет за промяна върху адаптивността на организацията към измененията в средата.

Произходът на капитала (частна собственост) също има положително влияние върху адаптивността за обхванатата извадка.

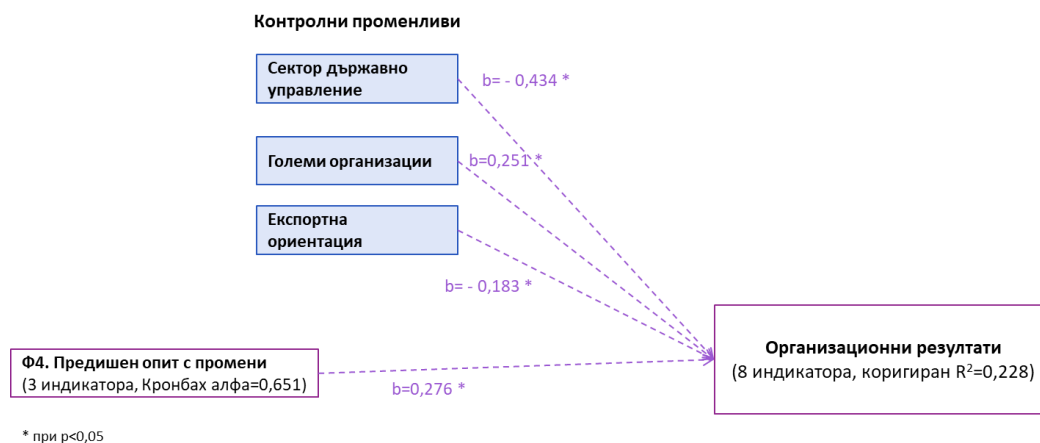
**Резултати от проверка на Х2:** Проверката на връзката между независимия фактор *участие и опит с предишни промени* и зависимата променлива *организационни резултати* е направена посредством йерархичен регресионен анализ, като постъпково са добавени всичките 16 контролни (бинарни) променливи.

Връзката в модела е статистически значима ( $F(4,195)=15,664$ ,  $\text{Sig.}=0,000$ ,  $p<0,05$ ) и включва три от контролните променливи: *сектор държавно управление, големи организации и експортна ориентация*. Стойността на коригирания коефициент на детерминация  $R^2=0,228$  обозначава слаба връзка (Ferguson, 2009; Schober, 2018) между изследваните променливи. Таблицата с коефициентите показва, че включените фактори са статистически значими.

Формулираната хипотеза се потвърждава – факторът *предишен опит с промени* влияе пряко и положително върху *организационните резултати*. Размерът на организациите също има значение – големите организации имат пряко влияние върху адаптивността ( $b=0,251$ ,  $\text{Sig.}=0,002$ ,  $p<0,05$ ). Организациите в *сектор държавно управление* ( $b= - 0,434$ ,  $\text{Sig.}=0,010$ ,  $p<0,05$ ) и *експортно ориентирани* такива ( $b= - 0,183$ ,  $\text{Sig.}=0,022$ ,  $p<0,05$ ) са свързани пряко и отрицателно с адаптивността. Моделът

обяснява малка част (едва 22,8%) от дисперсията на зависимата променлива, което също е очаквано.

Полученият модел е илюстриран на Фиг. 2.



**Фиг. 2. Влияние на предишен опит с промени върху организационни резултати**

*Източник: Собствено изследване на автора*

Често промяната цели справяне с предизвикателствата пред организацията и постигане на конкурентно предимство, изразяващо се в по-високи от средните за конкурентите резултати. Този ефект от промяната е обхванат в това изследване чрез втората зависима променлива – *организационни резултати*. Способността на организацията да се променя успешно би означавала тя да постига и поддържа конкурентни резултати. Резултатите могат да имат различна форма, като тук те отразяват представянето в четири категории: финансови резултати, обслужване на потребители, развитие на процесите и служителите. Организационната промяна често нарушава ежедневните дейности и оказва влияние както върху краткосрочните, така и върху дългосрочните резултати на организацията. Посоката на това влияние (позитивно или негативно) зависи от успеха на промяната. Получените в това изследване резултати могат да се разглеждат през призмата на предишни такива, които разкриват положителна връзка между опита с промени и постигнатите финансови резултати в динамична среда (Haveman, 1992). Judge et al (2009) също установяват положително влияние върху организационните резултати в динамична среда от страна на организационен капацитет за промяна. Предишният опит с промени се разглежда тук като един от факторите, които изграждат такъв капацитет за промяна.

Положителното влияние на размера на организациите за тази извадка не съвпада с изводите на Judge et al (2009). Тяхно изследване сред руски фирми опровергава

първоначалната им хипотеза, че размерът на фирмата е значима контролна променлива, и по-специално, че при малките и средни предприятия (МСП) корелацията между организационния капацитет за промяна и *организационните резултати* ще бъде по-силна, отколкото при големите. Интерес представлява допълнително изследване по отношение сектор държавно управление и експортна ориентация.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Това изследване демонстрира положителното влияние от предишния опит с промени върху адаптивността и организационните резултати.

Това предполага, че участието на членовете на организацията и опитът с предишни промени може да се разглежда и като елемент на характеристиките на контекста, в който организациите развиват амбидекстрия. От друга страна, инициативите за промяна могат да се разглеждат и като механизъм, който сплотява и насочва организацията; спомага индивидите да задържат внимание върху събитията и така да повярват, че правят нещо значимо; дават посока и ентузиазират членовете на организацията (Vamford & Forrester, 2003). Това предполага активно участие (на служителите) в планирането и внедряването на промени.

Участието на служителите и опитът с предишни промени спомага за изграждане на способност в организацията да внедрява, води и управлява последователност от взаимосвързани инициативи за промяна (McGuinness & Morgan, 2005), да поддържа промените (McGuinness, et al., 2002) и да постига добри резултати в дългосрочен план (Meyer & Stensaker, 2006). Чрез такава способност (капацитет за промяна) организациите могат да постигат по-добри организационни резултати от конкурентите (Judge, et al., 2009).

Направените изводи трябва да се разглеждат през призмата на ограниченията на изследването. Първо, избраната методология за формиране на извадката („подход на удобството“ и „снежна топка“) може да доведе до изкривяване на данните и не спазва принципите за представителност. Второ, при проверка на надеждността факторът *участие и опит с предишни промени* показва стойност на Кронбах алфа близка до граничната (0,651), поради което представените тук резултати трябва да се приемат с доза условност. Трето, зависимата променлива *адаптивност* е измервана от само два индикатора.

Приложимостта на получените резултати може да се търси в няколко посоки. Първо, пряката и положителна връзка между изследваните фактори подкрепя изводите в литературата върху организационна промяна, че ангажирането на служителите в процесите по планиране и внедряване повишава шансовете за успех, особено в динамична среда и многократни промени. То може да допринесе за адаптивността на организацията, разглеждана като способността за експериментиране, проучване, търсене на нови решения, които да допринесат за дългосрочните резултати – и в този смисъл, свързани с внедряване на многократни промени. Участието на служителите и опитът водят до по-голяма увереност на членовете на организацията, че могат да се справят с бъдещи промени, които неизбежно ще се случват като част от адаптирането. Респективно, те оценяват адаптивността на организацията си като по-висока. Тези изводи могат да бъдат използвани в практиката при планиране на промени и изграждане на капацитет за ефективно внедряване на многократни промени.

Второ, положителният опит с предишни промени и участието на членовете на организацията в планирането и внедряването им, оказва положително влияние върху дългосрочното представяне на организацията. Това е особено важно в контекст на динамично изменяща се среда (Judge, et al., 2009), когато промените са значими по обхват и дълбочина (Haveman, 1992). Организациите, които успяват да прилагат управление чрез участие на служителите при внедряването на промени, спомагат за изграждането на динамична способност, която да им помага при бъдещи инициативи, но и при постигането на конкурентно предимство и по-добри резултати.

Могат да бъдат формулирани и някои насоки за бъдещи изследвания. Провеждането на изследване на ниво отделни екипи и организации би позволило идентифицирането на проблемни области, формулирането на конкретни предложения и сравнения (между организации, в рамките на сектори и т.н.). Дългосрочните наблюдения на изследваните фактори върху отделни екипи и организации от своя страна могат да позволят допълнително валидиране на изводите. В такава посока би било и включването на втория елемент за оценка на контекстуалната амбидекстрия при бъдещи изследвания, както и изследването на възможни ефекти на медиация и модерация.

## REFERENCES

---

1. Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015) Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), pp. 234-262.
2. Bamford, D. R. & Forrester, P. L. (2003) Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), pp. 546-564.
3. Coch, L. & French Jr., J. R. (1948) Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, pp. 512-532.
4. Coyle-Shapiro, J. A.-M. (1999) Employee Participation and Assessment of an Organizational Change Intervention: a Three Wave Study of Total Quality Management. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 35(4), pp. 439-456.
5. Daly, J. P. & Geyer, P. D. (1994) The Role of Fairness in Implementing Large-Scale Change: Employee Evaluations of Process and Outcome in Seven Facility Relocations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), pp. 623-638.
6. Doyle, M., Claydon, T. & Buchanan, D. (2000) Mixed Results, Lousy Process: the Management Experience of Organizational Change. *British Journal of Management*, 11(Special Issue), p. S59–S80.
7. Ferguson, C. J. (2009) An Effect Size Primer: A Guide for Clinicians and Researchers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(5), p. 532–538.
8. Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004) The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), pp. 209-226.
9. Haveman, H. A. (1992) Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), pp. 48-75.
10. Hay, G. J., Parker, S. K. & Luksyte, A. (2021) Making sense of organisational change failure: An identity lens. *Human Relations*, 74(2), pp. 180-207.
11. Heim, I. & Sardar-Drenda, N. (2020) Assessment of employees' attitudes toward ongoing organizational transformations. *Journal of Organizational Change Management*.
12. Heracleous, L. & Bartunek, J. (2021) Organization change failure, deep structures and temporality: Appreciating Wonderland. *Human Relations*, 74(2), pp. 208-233.
13. Hodges, J. & Gill, R. (2015) *Sustaining Change in Organizations*. s.l.:Sage Publications.

14. Jones, S. L. & Van de Ven, A. H. (2016) The Changing Nature of Change Resistance: An Examination of the Moderating Impact of Time. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), pp. 482-506.
15. Judge, W. Q. & Blocker, C. P. (2008) Organizational capacity for change and strategic ambidexterity: Flying the plane while rewiring it. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), pp. 915-926.
16. Judge, W. Q., Bowler, M. & Douglas, T. (2006) Preparing for Organizational Change: Evolution of the Organizational Capacity for Change Construct. *Academy of management Proceedings*, Volume 01-06.
17. Judge, W. Q., Naoumova, I. & Douglas, T. (2009) Organizational capacity for change and firm performance in a transition economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), p. 1737–1752.
18. Klarner, P., Probst, G. & Soparnot, R. (2008) Organizational Change Capacity in Public Services: The Case of the World Health Organization. *Journal of Change Management*, 8(1), pp. 57-72.
19. Lausier, M., Lemieux, N., Montreuil, V.-L. & Nicolas, C. (2020) On the transposability of change management research results: a systematic scoping review of studies published in JOCM and JCM. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), pp. 859-881.
20. Maes, G. & Van Hootehem, G. (2019) A systems model of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), pp. 725-738.
21. Matsumoto, C., Barbosa, A. P. P. L. & Salerno, M. (2022) Key Organizational Changes as Digital Transformation Unfolds. *Academy of Management Proceedings*, Volume 1.
22. McGuiness, T. & Morgan, R. E. (2005) The effect of market and learning orientation on strategy dynamics - The contributing effect of organisational change capability. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), pp. 1306-1326.
23. McGuiness, T., Morgan, R. E. & Oxtoby, B. (2002) *Organisational Change Capability: The Theoretical Construct and Its Operational Measurement*. s.l., s.n.
24. Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006) Developing Capacity for Change. *Journal of Change Management*, 6(2), pp. 217-231.
25. Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006) Developing Capacity for Change. *Journal of Change Management*, Vol. 6, No.2, pp. 217-231.
26. Mladenova, I. (2021) *Organizational Capacity for Change: Developing and Testing and Instrument for Assessment*. s.l., Technical University of Sofia, pp. 175-180.
27. Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011) Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, XX(X), pp. 1-64.



28. O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013) Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4).
29. Paré, G., Sicotte, C., Poba-Nzaou, P. & Balouzakis, G. (2011) Clinicians' perceptions of organizational readiness for change in the context of clinical information system projects: insights from two cross-sectional surveys. *Implementation Science*, 6(15), pp. 1-14.
30. Probst, G. & Raisch, S. (2005) Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Executive*, 19(1), pp. 90-105.
31. Rafferty, A. E. & Restubog, S. L. D. (2017) Why Do Employees' Perceptions of Their Organization's Change History Matter? The Role of Change Appraisals. *Human Resource Management*, 56(3), pp. 533-550.
32. Raineri, A. B. (2011) Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, Volume 64, p. 266–272.
33. Schober, P. (2018) Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *www.anesthesia-analgesia.org*, 126(5), pp. 1763-1768.
34. Schwarz, G. & Stensaker, I. (2014) Time to Take Off the Theoretical Straightjacket and (Re-)Introduce Phenomenon-Driven Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), pp. 478-501.
35. Schwarz, G. M., Bouckenooghe, D. & Vakola, M. (2021) Organizational change failure: Framing the process of failing. *Human Relations*, 74(2), pp. 159-179.
36. Stensaker, I. G. & Meyer, C. B. (2012) Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), pp. 106-124.
37. Stouten, J., Rousseau, D. M. & De Cremer, D. (2018) Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), p. 752–788.
38. Supriharyanti, E. & Sukoco, B. M. (2022) Organizational change capability: a systematic review and future research directions. *Management Research Review*, (ahead-of-print).
39. Tushman, M. L. & O'Reilly III, C. A. (1996) Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), pp. 8-30.
40. Vakola, M., Armenakis, A. & Oreg, S. (2013) Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. In: S. Oreg, A. Michel & R. T. By, eds. *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*. s.l.:Cambridge University Press, p. 95–122.
41. Vandangeon-Derumez, I., Djedidi, A. & Szendy, E. (2019) An experiential approach to learning about change management. *Journal of Management Development*, 38(9), pp. 708-718.

## IMPACT OF EXPERIENCE WITH CHANGES ON ADAPTABILITY AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Irena Mladenova

### ABSTRACT

This article explores the impact of Previous experience with change on two dependent variables. The first one is Adaptability, measured as one of the organizational ambidexterity elements. Organizational ambidexterity is defined as the dynamic capability of organizations to balance exploration (experimenting, creation of new knowledge, innovation) and exploitation (refining, use of existing knowledge) in order to be successful in changing environments. The second one is Organizational performance, measured as subjective assessment in comparison to competitors in four areas: financial results, customer satisfaction, process improvement and employee development. Data is obtained from a larger study on Organizational capacity for change, conducted amongst employees and managers in organizations operating in Bulgaria through a questionnaire. Two hierarchical regression analyses are applied and confirm direct and positive impact of the previous experience with change on both adaptability and organizational performance. The results are relevant for managers especially in the context of dynamic environment and high level of unpredictability. The positive impact of previous experience with change supports the development of dynamic capabilities which help building adaptability. It also helps organizations to sustain competitive advantage and better performance in the long run.

*Keywords: organizational change, experience with change, adaptability, organizational performance*